

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 334.02

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«09» грудня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Управління процесом забезпечення
конкурентоспроможності підприємства**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-71МП
ІШКЛЯРЕНКО ЮЛІЯ ВІКТОРІВНА _____

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
канд. екон. наук ЧУПРИНА М.О _____

Рецензент: в.о.зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц. Шевчук О.А. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«07» листопада 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту ШКЛЯРЕНКО ЮЛІЇ ВІКТОРІВНІ

1. Тема дисертації: «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Астертех»)»

науковий керівник дисертації канд. екон. наук ЧУПРИНА М.О

затверджені наказом по університету від «12» вересня 2018 р. № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації «30» листопада 2018 р.

3. Об'єкт дослідження: система управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

4. Предмет дослідження: методи та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

визначити сутність системи та процесу управління конкурентоспроможністю підприємства ;

визначити сутність та поняття конкурентних сил та стратегій підвищення конкурентоспроможності;

проаналізувати алгоритм розробки та особовості процесу забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності.

б) дослідницько-аналітична частина:

проаналізувати фінансово-господарський стан ТОВ «Астертех»;
 провести загальне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
 проаналізувати ефективність управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

в) проектно-рекомендаційна частина:

проаналізувати та обрати шляхи удосконалення системи внутрішньогосподарського обліку і аналізу ;
 проаналізувати та обрати шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства;
 дати економічну оцінку наслідків реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астертех».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) Основні показники діяльності ТОВ «Астертех» в 2015-2017 рр;
- 2) Динаміка рентабельності ТОВ «Астертех» у 2015-2017 рр;
- 3) Аналіз конкурентоспроможності за моделлю «5 сил»;
- 4) Портфельний аналіз ТОВ «Астертех» з використанням матриці «McKinsey» — «General Electric»;
- 5) Карта стратегічних груп конкурентів;
- 6) Оцінка КФУ конкуруючих підприємств;
- 7) Оцінка маркетингової активності ТОВ «Астертех»;
- 8) Оцінка управлінського персоналу ТОВ «Астертех»;
- 9) Модель взаємозв'язку системи управління з управлінським обліком;
- 10) Роль маркетингу в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Астертех»;
- 11) Рекомендаційні заходи удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Астертех»;
- 12) Динаміка доходу та прибутку від маркетингових заходів;
- 13) Прогноз рентабельності маркетингу ТОВ «Астертех»;
- 14) Економічні наслідки від впроваджених заходів.

7. Перелік публікацій:

- 1) Тези «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку спецтехніки» у Збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Східноукраїнський інститут економіки та управління у 3-х частинах»
- 2) Стаття «Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ринку спеціалізованої техніки» у Збірнику наукових праць учасників V Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством»

8. Дата видачі завдання: «07» листопада 2017 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, організаційних основ фінансово-господарської діяльності підприємства	07.11.2017 01.02.2018	
2.	Аналіз теоретичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо забезпечення конкурентоспроможності та організації об'єкта дослідження	02.02.2018 31.05.2018	
3.	Розгляд теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності підприємства	01.06.2018 02.10.2018	
4.	Оцінювання рівня економічного розвитку та рівня конкурентоспроможності ТОВ «Астертех»	03.10.2018 19.10.2018	
5.	Вибір та обґрунтування шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Астертех»	20.10.2018 27.10.2018	
6.	Розробка шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астертех»	14.10.2018 28.10.2018	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	29.10.2018 11.11.2018	
8.	Оформлення дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»	12.11.2018 30.11.2018	

Студент _____ Шкляренко Ю.В.

Науковий керівник дисертації _____ Чупріна М.О.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства» містить 141 сторінку, 36 таблиць, 25 рисунків, 23 формул, 9 додатків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми. В умовах турбулентного економічного середовища на ринку України і, зокрема активного посилення конкурентного тиску, питання управління конкурентоспроможністю підприємства, що займається торгівлею спеціалізованими деталями та приладдям є актуальним і вимагає пошуку шляхів вдосконалення з урахуванням особливостей галузі. Існує необхідність в аналізі факторів впливу на управління процесом забезпечення конкурентоспроможності та пошуку підходів до створення моделі управління підприємством.

Метою дослідження є: обґрунтування шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що займається оптовою та роздрібною торгівлею деталями та запчастинами для спецтехніки.

Об'єктом дослідження є: система управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Предмет дослідження є: методи та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (для дослідження проблем підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що займається оптовою та роздрібною торгівлею деталями та запчастинами для спецтехніки); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану фінансово-господарської діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами оптової та роздрібної торгівлі для підвищення рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах, зокрема ТОВ «Астертех», для розробки конкурентної стратегії та конкурентоспроможності в умовах маркетингової орієнтації підприємства.

Розроблена в дипломній роботі стратегія підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства була представлена на розгляд керівному складу ТОВ «Астертех», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо використання результатів конкурентоспроможної маркетингової стратегії та обрання конкурентної стратегії.

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, розроблення та обґрунтування іншої стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключові слова: *управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, конкурентоспроможність, ключові*

фактори успіху, ключова компетенція, конкурентоспроможність в умовах маркетингової орієнтації підприємства.

ABSTRACT

Master's thesis on the theme «Managing the Process for Ensuring Competitiveness of the Enterprise» includes 141 pages, 36 tables, 25 drawings, 23 formulas, 9 attachments. The list of references has 60 titles.

Actuality of theme. In terms of the turbulent economic environment in Ukraine, and in particular the active strengthening competitive pressures, the management of competitiveness of enterprises engaged in trade of specialized parts and accessories is important and requires finding ways to improve the characteristics of the light industry. There is a need to analyze factors influencing the competitiveness of process control software and search approaches to creating a model of management.

Main goal of study: substantiate ways to increase the competitiveness of the enterprise engaged in wholesale and retail trade in parts and spare parts for special equipment.

The object of the study is: the system of management of the enterprise in the context of ensuring its competitiveness.

The subject of the study is: methods and tools for ensuring the competitiveness of the enterprise.

This study include following **methods**: a systematic approach (for studying the problems of increasing the competitiveness of the enterprise engaged in wholesale and retail trade in parts and spare parts for special equipment); financial and economic analysis (for studying the state of financial and economic activity of the enterprise); graphic (for visual presentation of research results).

Research results can be used by domestic enterprises of wholesale and retail trade to increase the level of competitiveness in modern conditions, in particular «Asterteh» LLC, for developing competitive strategy and competitiveness in the conditions of marketing orientation of the enterprise.

Developed in the thesis, the strategy of increasing the efficiency of marketing activities of the enterprise was presented to the management of the «Asterteh» LLC, where it was recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals on the use of the results of a competitive marketing strategy and the selection of a competitive strategy.

The possible areas of further research may be alternative ways to increase the competitiveness of enterprise, development and study of different strategy aimed at growth of International Business efficiency.

Keywords: *management of the process of ensuring competitiveness, competitiveness, key factors of success, key competency, competitiveness in the conditions of marketing orientation of the enterprise.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства.....	11
1.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності.....	20
1.3. Розробка та процес забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності.....	26
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСТЕРТЕХ».....	39
2.1. Аналіз фінансового-господарського стану ТОВ «Астертех».....	39
2.2. Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	54
2.3. Аналіз ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.....	64
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСТЕРТЕХ».....	80
3.1. Удосконалення системи внутрішньогосподарського обліку і аналізу.....	80
3.2. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства.....	88
3.3. Оцінка економічної ефективності від запроваджених рекомендацій.....	99
Висновки до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ.....	122

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах турбулентного економічного середовища на ринку України і, зокрема активного посилення конкурентного тиску на ринку спецтехніки, питання управління конкурентоспроможністю підприємства, що займається торгівлею спеціалізованими деталями та приладдям є актуальним і вимагає пошуку шляхів вдосконалення з урахуванням особливостей галузі. Як наслідок, існує необхідність в аналізі основних драйверів, що складають значний вплив на управління процесом забезпечення конкурентоспроможності та пошуку нових підходів до створення моделі управління підприємством, що забезпечували б високий рівень конкурентоспроможності та дозволяли б швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Розглядаючи конкурентоспроможність, як об'єкт управління, визначаємо зосередженість усієї сукупності взаємопов'язаних елементів управління на укріплення лідерських позицій на конкурентному ринку, а також формування та зміцнення конкурентних переваг. В умовах наростаючої конкурентної сили, що існує на ринку України, збільшується вагомість управлінських рішень топ-менеджменту підприємств стосовно пошуку нових ефективних інструментів та способів управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що в свою чергу зумовлює актуальність вивчення цієї проблематики.

Теоретичним проблемам конкуренції, конкурентних стратегій, конкурентоспроможності, конкурентних переваг підприємств та управлінню процесом забезпечення конкурентоспроможності присвячено ряд досліджень закордонних та вітчизняних вчених (зокрема, Д.Аакера, Г.Азоева, О.А. Амоші, У.Бролля, Дж. Ванека, А. Гальчинського, В. Гейця, А.Градова, Д. Довганя, К.Ерроу, П. Забеліна, О. Зозульова, Ю. Іванова, Т. Комісарової, І. Кравіса, Ж.-Ж. Ламбена, Т. Льовітта, В. Немцова, М. Перлітца, М. Познера, М. Портера, В. Прем'єра, Р. Фатхудинова).

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії ринкової економіки, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних

учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства, оцінки конкурентоспроможності, формування конкурентних стратегій, управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності малого підприємництва, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, а також результати досліджень, виконаних автором. У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко–економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Метою дослідження є розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що займається оптовою та роздрібною торгівлею деталями та автозапчастинами для спецтехніки.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові;
- дослідити особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що займається оптовою та роздрібною торгівлею деталями та автозапчастинами для спецтехніки;
- розглянути загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансову діяльність підприємства;
- дати оцінку конкурентоспроможності та проблем ТОВ «Астертех»;
- визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити економічні наслідки впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом дослідження даної роботи є система управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Предмет дослідження – методи та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

База дослідження – ТОВ «Астертех».

Методи дослідження. Було застосовано статистичні методи при аналізі господарської (у тому числі маркетингової діяльності), було застосовано дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз; було оцінено рівень конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності методом «національного ромба, методом побудови моделі «5 сил», методом побудови матриці «McKinsey» — «General Electric», методом оцінки ключових факторів успіху, методом оцінки ключових компетенції Єфремова.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «Астертех» в частині пропозицій щодо реалізації шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

За практичними результатами дослідження опубліковано дві наукові праці:

Тези «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку спецтехніки» у Збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Східноукраїнський інститут економіки та управління у 3-х частинах»
Стаття «Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ринку спеціалізованої техніки» у Збірнику наукових праць учасників V Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством»

Дослідження проведено в рамках теми 0114U001135 «Управління розвитком підприємств в умовах ресурсних обмежень».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це один з форматів менеджменту підприємства, основною метою якого є побудова, розробка, втілення конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства-суб'єкта ринкової конкуренції [1].

Виходячи з аналізу публікацій та наукових праць протягом останніх років, концепція управління конкурентоспроможністю підприємства опирається на базові положення науки управління, виходячи з яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Структуру базових складових управління конкурентоспроможністю підприємства та їх зв'язки відображено на рис. 1.1 [2].

Забезпечення життєдіяльності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних умов у зовнішньому середовищі є метою управління конкурентоспроможністю.

Основними напрямками управління конкурентоспроможністю є:

- усунення та зниження кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності з допомогою розробки спеціальних заходів;
- збільшення та розвиток конкурентних переваг підприємства за рахунок позитивних зовнішніх факторів впливу;
- підвищення гнучкості управлінських дій і рішень синхронно з динамікою [3].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є ступінь конкурентоспроможності, що в повному обсязі забезпечую життєдіяльність підприємства в умовах економічної конкуренції.

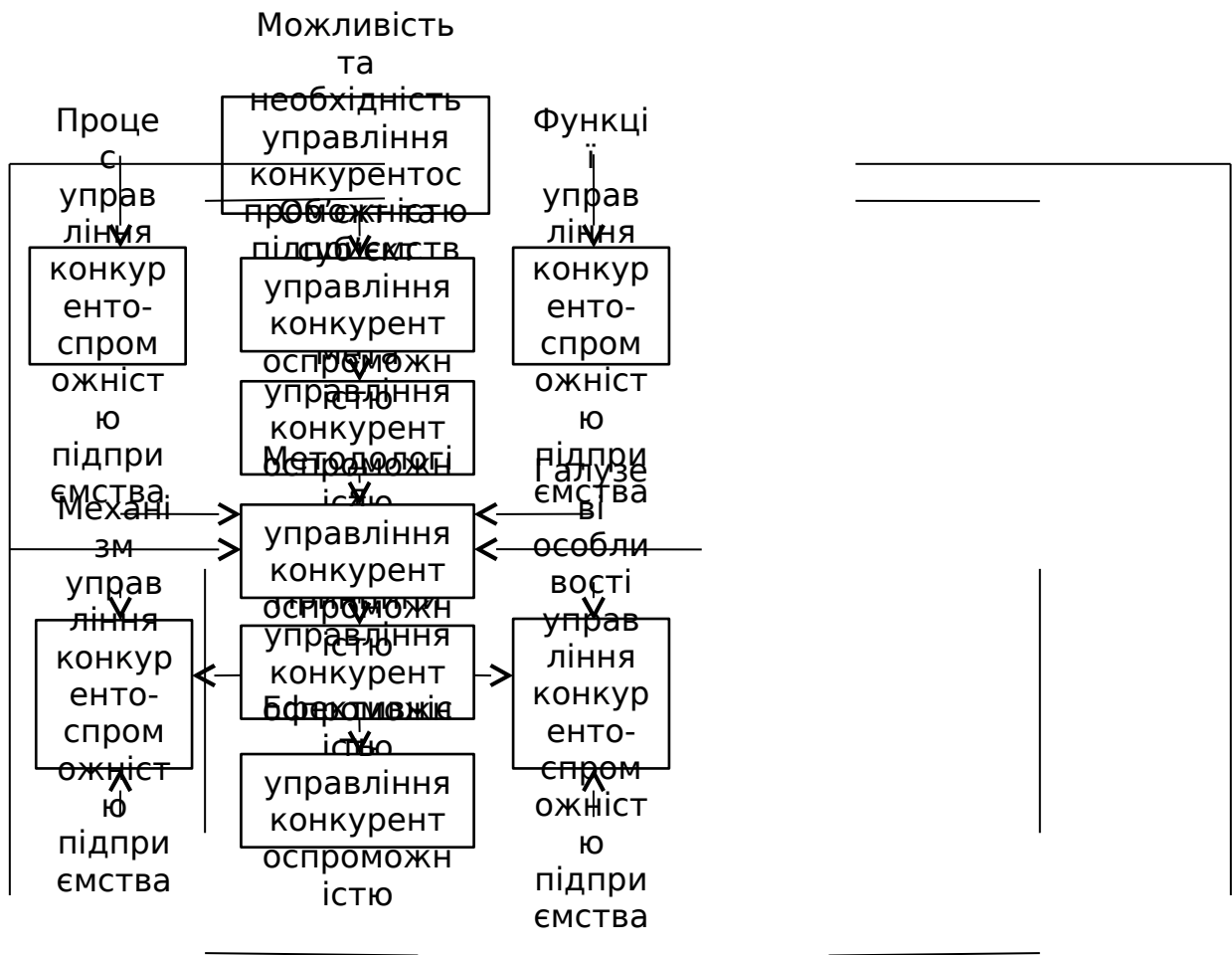


Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [1]

Суб'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства – особа, або група осіб, що впроваджує основну мету підприємства, а саме: власник підприємства, що бере безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства; топ-менеджмент; менеджери середньої ланки; менеджери-економісти консалтингових фірм, що займаються розробкою та реалізацією стратегій та програм підвищення конкурентоспроможності; державні та відомчі

управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами [4].

До методологічної бази управління конкурентоспроможністю підприємства відносять концепції сучасної економічної та управлінської теорії, а саме: ключові принципи теорії ринку, доктрини конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасні управлінські парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема — процесного, системного, ситуаційного.

Виходячи з процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства — це процес реалізації функціоналу управління, а саме: цілепокладання, планування, організовування, мотивування та контролювання діяльності з формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [5].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2).

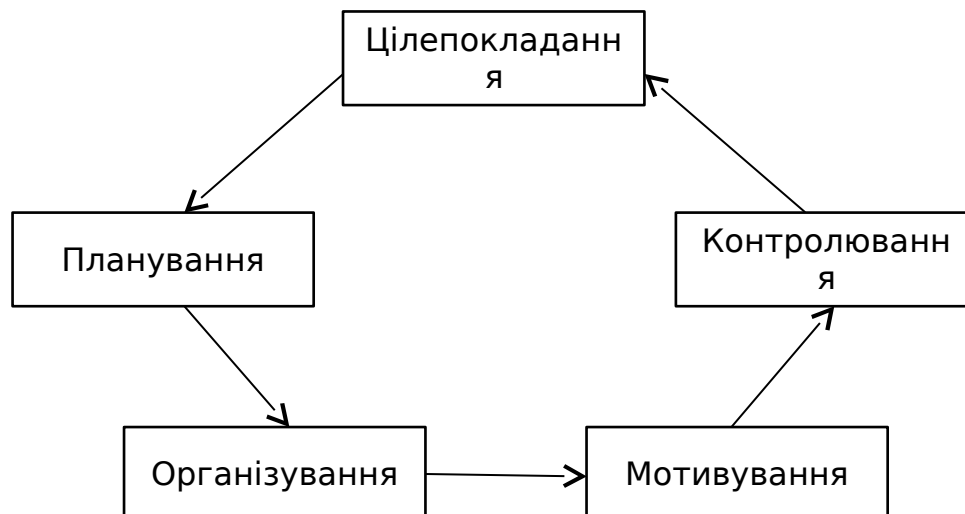


Рис. 1.2. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [5]

До структурних елементів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства відносять: аналіз галузевої та ринкової ситуації та оцінка конкурентного середовища; дослідження конкурентоспроможності підприємства та ринкових конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;

розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства [6, с.78-80].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це характерна багатoeлементна та багатofункціональна система, що складається з сукупності взаємопов'язаних блоків, що підлягають впливу макро- та мікрофакторів і створюють деяку цілісність (див, рис. 1.4). Система управління конкурентоспроможністю базується на восьми програмно-цільових комплексних блоках, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих сприятиме результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності.

Всі блоки системи об'єднані за опорним правилом – кожен елемент створює умови для вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення високих конкурентних позицій завдяки формуванню та розвитку конкурентних переваг. Блоки, в свою чергу, розглядаються як система, що включає утворювальні компоненти. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.3. Ефективне використання даної моделі можливе лише при урахуванні особливостей діяльності конкретного підприємства.

Блок 1. Обрання конкурентної стратегії підприємства:

утворення конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування); забезпечення конкурентоспроможності підприємства (формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій); формування конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна).

Ресурсне забезпечення (інформаційне, кадрове,
фінансове, матеріально-технічне)

Рис. 1.3. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [5]

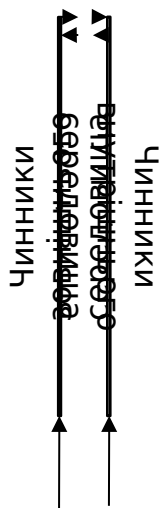


Рис. 1.4. Загальна блоксхема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [1]

Блок 2. Досягнення синергізму в системі управління конкурентоспроможністю завдяки:

- реконструкції організаційно-господарської структури управління;
- формуванню продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності;
- упровадженню підприємницького типу внутрішньогосподарського менеджменту;
- забезпеченню комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньогосподарського управління;
- удосконаленню організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимальному вирішенню завдань реформування відносин власності.

Блок 3. Перебудова системи управління персоналом і мотивацією праці на основі:

підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;
 забезпечення умов для розвитку креативності, формування ефективної системи преміювання, застосування нетрадиційних методів стимулювання й оплати праці;
 удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;
 реорганізації системи підготовки та перепідготовки кадрів виходячи з особливостей стратегічного менеджменту;
 залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає:

переоснащення та модернізацію основних господарських процесів підприємства, впровадження прогресивних технологічних процесів;
 розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності;
 підвищення рівня ефективності співробітництва із провідними партнерами на ринку спеціалізованої техніки;
 підвищення тривалості життєвого циклу вже освоєних видів техніки й устаткування;
 освоєння та використання принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;
 оцінювання господарської діяльності підприємства на відповідність вимогам європейських і міжнародних стандартів якості;
 розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;
 активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, який передбачає:

диверсифікацію виробництва виходячи з динаміки змін кон'юнктури ринку;
 опрацювання та впровадження зв'язності перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;

розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;
 формування конкурентних переваг виходячи з оперативного планування бізнес-процесів;
 інтеграція господарського розрахунку в систему управління витратами на етапі планування і контролю діяльності;
 формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;
 удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;
 розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Блок 6. Реорганізація системи внутрішньогосподарського обліку й аналізу на основі:

інтеграції світових методологічних принципів і методологій облікової діяльності до українських реалій управління виробничими витратами;
 внесення змін в облікову діяльність відповідно до вимог комплексного підходу щодо інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;
 опанування і введення внутрішньогосподарського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;
 автоматизації оперативної підготовки та перевірки облікової інформації;
 формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
 комплексної перебудови облікової системи підприємства, підвищення рівня координації та ефективності бухгалтерського підрозділу виходячи із загально ринкових вимог.

Блок 7. Удосконалення внутрішньогосподарського фінансового менеджменту — системо утворювальними компонентами є:

інформаційне забезпечення топ-менеджменту консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
 управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій;
 удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства;
 удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;
 розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньогосподарського управління, для формування якого необхідні:

інтегрування наскрізної системи управління в діяльність підприємства для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;
 автоматизація робочих місць;
 упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;
 розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;
 розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, внутрішньогосподарського і податкового обліку;
 створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;
 технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньогосподарського управління [7, с. 86-89].

1.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності

Політика підприємства в ринкових умовах характеризується унікальною комбінацією стратегічних ідей, виходячи з цього є незчисленно багато шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі, тобто безліч маркетингових конкурентних стратегій підприємств [8, с. 56].

Артур Літл виділяє п'ять конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка позиція та називає конкурентні стратегії залежно від цих конкурентних позицій і можливостей їх поліпшення [9].

Лідируюча (домінуюча) позиція — високий рівень впливовості компанії на весь ринок збуту, широка перспективність вибору стратегічних напрямів розвитку та здатність здійснювати вплив на ринкову діяльність інших фірм.

Міцна позиція на ринку дає можливість компанії провадити незалежну ринкову діяльність уникаючи загроз стосовно довгострокових планів. Така позиція забезпечує можливість побудови компанією незалежної маркетингової стратегії без втрати ринкових позицій, проте з урахуванням діяльності компаній-конкурентів.

Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Частіше всього сприятливу позицію займають фірми, що концентруються на ринковій ніші. Сприятлива позиція передрікає, що компанія займає ринкові позиції вище середнього рівня і акумулює засоби для її покращення.

Задовільна позиція передбачає, що компанія працює в сприятливих ринкових умовах, водночас має невисокий потенціал для розвитку і вдосконалення своїх ринкових позицій, що перебувають на середньому і вище середнього рівнях, і як наслідок, компанія-конкурент може з легкістю зруйнувати існуючі позиції.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, високий рівень сприйнятливості і нестача необхідних ресурсів та можливостей щодо вдосконалення наявного ринкового становища [10, с.190].

Таблиця 1.1.

Класифікація конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційна ознака	Різновиди конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентна позиція фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегія лідерів
		Стратегія фірм із сильною позицією
		Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегія фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентна позиція фірми та її маркетингові спрямування	Стратегія ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера
Л. Раменський	Сегмент ринку та фундаментальні особливості компанії	Віолентна стратегія
		Патієнтна стратегія
		Комутантна стратегія
		Екмплерентна стратегія

(Складено автором)

Виходячи з наукових праць М. Портера конкурентні стратегії підприємства виділяють за ознакою конкурентної переваги, яка забезпечує успішність компанії в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

стратегія цінового лідерства;

стратегія диференціації;

стратегія концентрації [11].

Сутність стратегій М. Портера полягає в тому, що успішність діяльності компанії залежить від характеристик, що вирізняють її серед інших, щоб не бути в очах споживачів всім для всіх, що як відомо означає нічим ні для кого. Щоб впоратися з цим завданням, компанія повинна вибрати правильну стратегію, якої і буде згодом дотримуватися [12, с. 256].



Рис. 1.5. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Складено на основі [12]

На думку Ф. Котлера, розподіл маркетингових конкурентних стратегій компанії передбачає аналіз компанії з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

Виділяють наступні групи маркетингових конкурентних стратегій: стратегії лідера ринку, стратегії претендента на лідерство, стратегії послідовника, стратегії ухиляння від конкуренції. Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- маркетингові стратегії ринкового лідера;
- маркетингові стратегії челенджера;
- маркетингові стратегії послідовника;
- маркетингові стратегії нішера.

Аналізуючи будь-яку галузь, сферу бізнесу чи навіть країну, можна визначити ринкового лідера. Окрім цього, виділяють і світових лідерів – компанії, що зайняли лідируючі міжнародні позиції на ринку (Procter&Gambel, Coca Cola, Microsoft та ін.). В лідерських позиціях є свої переваги, і свої недоліки. Переваги в тому, що найбільша ринкова частка означає високі прибутки, недоліки – в існуванні підприємств, що намагаються утиснути лідера з позицій, а також в

наявності компаній, які намагаються скопіювати стратегію лідера, що може призвести до негативного впливу на імідж лідера.

З метою утримання першості ринковий лідер повинен використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій:

- розширення місткості ринку;
- захист позицій;
- підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Виділяють наступні шляхи реалізації маркетингової стратегії розширення місткості ринку:

- 1-й – пошук нових споживачів;
- 2-й – пошук нових;
- 3-й – збільшення обсягів споживання товару.

Проводячи порівняння між існуючими класифікаціями можна стверджувати, що пошук нових споживачів та нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна із стратегій інтенсивного росту), а збільшення обсягів споживання – це стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна із стратегій інтенсивного росту).

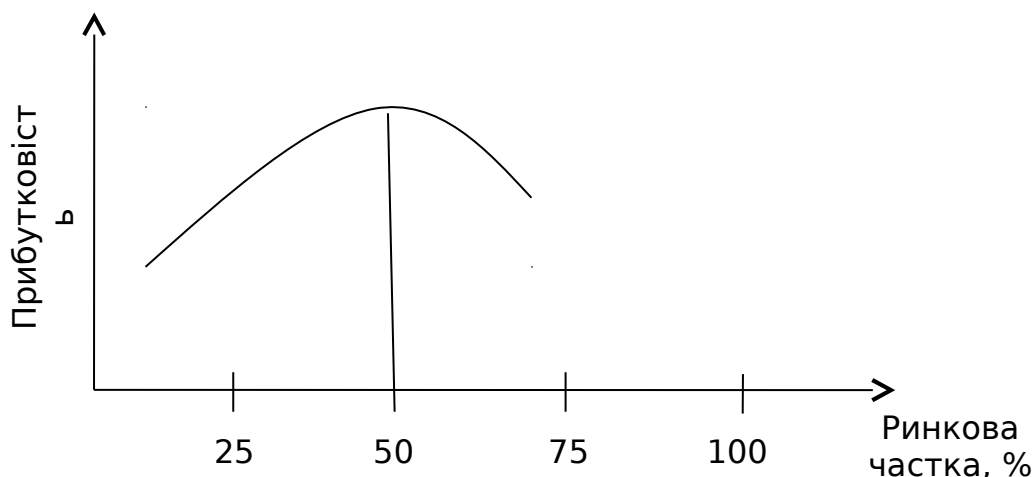


Рис.1.6. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми

Джерело: [13]

Стратегія захисту позицій – найважливіший вектор стратегічної діяльності ринкового лідера, оскільки в умовах високої конкуренції відбувається значний тиск з боку інших компаній, а враховуючи обсяги ринків збуту та ресурсів,

побудова стратегії захисту ринкових позицій є складним та довготривалим процесом.

Челенджери — це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники — це компанії, що успішно функціонують на ринку і не мають на зайняття лідерських позицій (на відміну від челенджерів). Їх маркетинговим спрямуванням є захист власної ринкової частки.



Рис. 1.7. Стратегії послідовника

Джерело: [13]

Нішери — це компанії, що концентруються на вузькоспеціалізованих сегментах ринку, і таким чином формують свою ринкову перевагу (використовують стратегію ринкової ніші).

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином (рис. 1.8):

ринкові лідери займають 40% ринку,
 челенджери — 30%,
 послідовники — 20%,
 нішери — 10% [13].

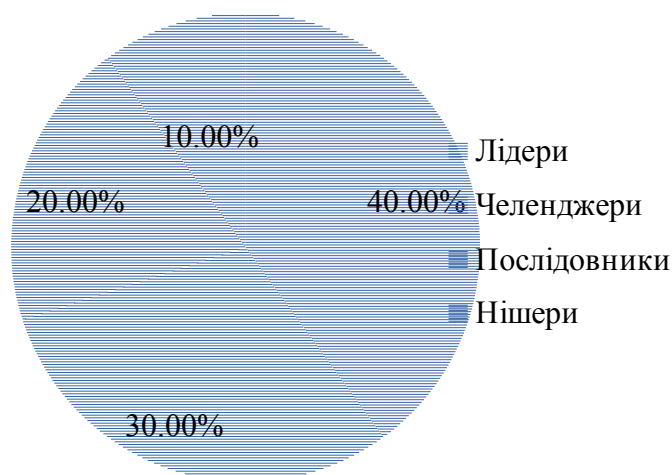


Рис. 1.8. Питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів в загальному обсязі певного ринку

(Складено автором)

Л. Г. Раменський виділяє чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови маркетингового середовища і різні ресурси, що знаходяться у розпорядженні підприємства: віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна стратегії [14, с.189].

Віолентна (силова) стратегія – стратегія лідирування, що охоплює значний сегмент ринку та характеризується високим рівнем продуктивності і скороченням видатків, і як результат зниженням ринкової ціни. Дана стратегія характерна для масового виробництва, коли середня ціна і якість задовольняє переважну частку ринку, а також для великих компаній. Характерними рисами товару є широкий асортимент, постійне оновлення, достатня якість і середня ціна, що стимулює збільшення кількості покупців. Крім того, характерним є проведення крупних рекламних компаній.

Патієнтна (нішова) стратегія – стратегія, орієнтуюча на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості. Компанії, що дотримуються такої стратегії, мають на меті створення унікальної ринкової ніші, тим самим уникаючи прямої конкуренції з лідерами ринку. Патієнти доповнюють віолентів, привносячи на ринок унікальність, різноманітність та формують специфічні потреби. Вузька спеціалізація патієнтів дозволяє їм забезпечити високий науково-

технічний рівень виробництва і високу кваліфікацію персоналу. Такої стратегії дотримуються менш крупні (в порівнянні з віолентами), середні і дрібні фірми.

Комутантна стратегія (пристосування) – стратегія, направлена на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних, часто змінних потреб.

Прибічниками даної стратегії в основному є дрібні компанії, що при обмеженості власних ресурсів мають високий ступінь гнучкості, швидко реагують на короткострокові та змінні потреби ринку.

Експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, що характерна для інноваційних підприємств, що пропонують ринку радикальні нововведення і тим самим, формують нові потреби і попит на принципово нові товари [15].

1.3. Розробка та процес забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності

Розробка та процес забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності дозволяє сформулювати алгоритм впровадження програм, що мають на меті зміцнення конкурентних позицій та формування конкурентних переваг на ринку. Алгоритм розробки програми підвищення конкурентоспроможності представлено у табл. 1.2.

Етап 1 — визначення та впорядкування пріоритетності цілей формує концептуальну мапу процесу забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Визначені цілі, повинні відповідати ряду вимог: бути конкретними, вимірними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, крім цього зважати на вплив конкурентних чинників, виступати орієнтиром у визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

Таблиця 1.2.

Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

№ з/п	Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності
1	Визначення та впорядкування пріоритетності цілей
2	Конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень
3	Формування стратегій реалізації програми
4	Планування дій і визначення фаз програми
5	Створення організаційної структури програми
6	Встановлення методів і вимірювання досягнутих результатів
7	Визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програм
8	Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

(Складено автором)

Етап 2 — паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним етапом є проектування стратегії реалізації програми (етап 3), що визначається сукупність залежних між собою дій щодо досягнення вже поставлених цілей підвищення конкурентоспроможності.

Особливостями стратегії реалізації програми є:

- чіткість та ясність концепції підвищення конкурентоспроможності;
- вимірність результатів реалізації стратегії;
- оцінка наявного оперативного стану і його причини;
- моделювання перспективних досягнень;
- зрозумілість політики і планів удосконалення.

Стратегія, загальні цілі і завдання слід доповнювати докладними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). У плані підвищення конкурентоспроможності повинні враховуватися наступні види управлінської відповідальності, як:

- стимулювання креативності та ініціативності, створення обстановки заохочення нових ідей;
- упровадження системи раціоналізаторських пропозицій з конкретних проблем і їх заохочення;
- формування дослідних груп для дослідження та аналізу проблем на постійних або тимчасових умовах;

визначення напрямів наукових досліджень і розробок тощо. На цьому ж етапі здійснюється поетапна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Особливої уваги потребує робота, що пов'язана із забезпеченням проекту. Така діяльність охоплює досить багато сфер і потребує розподілу за категоріями: організаційне забезпечення, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Кожен із видів визначених робіт тісно пов'язаний з іншими видами, тому при управлінні проектами необхідно використовувати розбивку на ієрархічні підсистеми та компоненти.

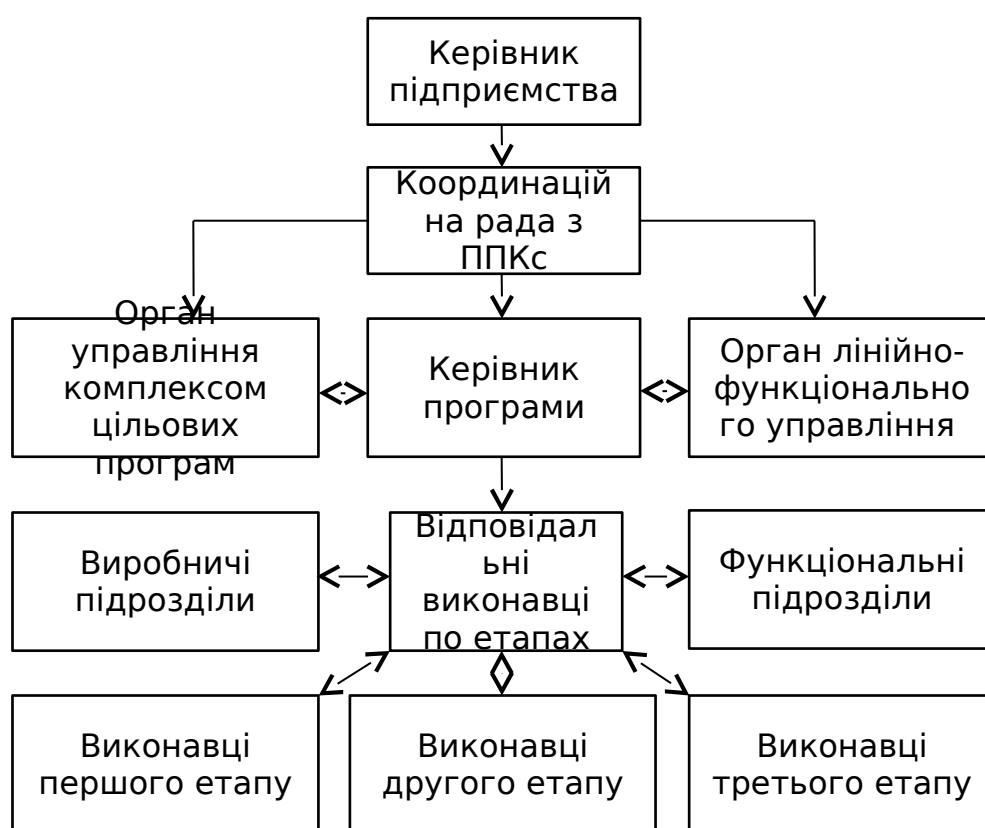


Рис. 1.9. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності (ППКс)

Джерело: [16]

Створення організаційної структури програми (етап 5) включає дві основні задачі: централізація контролю за розробкою та впровадженням програми, оперативне управління діяльністю виконавців на кожному етапі. Відлік початку опрацювання структури та змісту програми починається після виходу

розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.9).

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 1.10).

Структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності являє собою деревоорієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформацію), а також це організація зв'язків і відношень між елементами програми.

В умовах обмежених ресурсів та часу для досягнення перед проектом підвищення конкурентоспроможності продукту або компанії, цілі програми доцільно розділити на декілька елементів (цілей підпорядкованого рівня).

Водночас, відбувається аналогічний розподіл ресурсів для реалізації програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності між цілями другого рівня. Кожна поставлена ціль характеризується визначеними строками реалізації та списком відповідальних за реалізацію цілей членів команди програми, що розподіляються за напрямками.

Після того, як проект у цілому деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові й інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний вище цикл декомпозиції застосовується стосовно цілей другого рівня і т. д., допоки буде отримано план дій, який деталізований до цілей і задач останнього рівня.

Здобута таким чином ієрархічна структура завдань являє собою «дерево цілей» даної програми (проекту) (рис. 1.11).

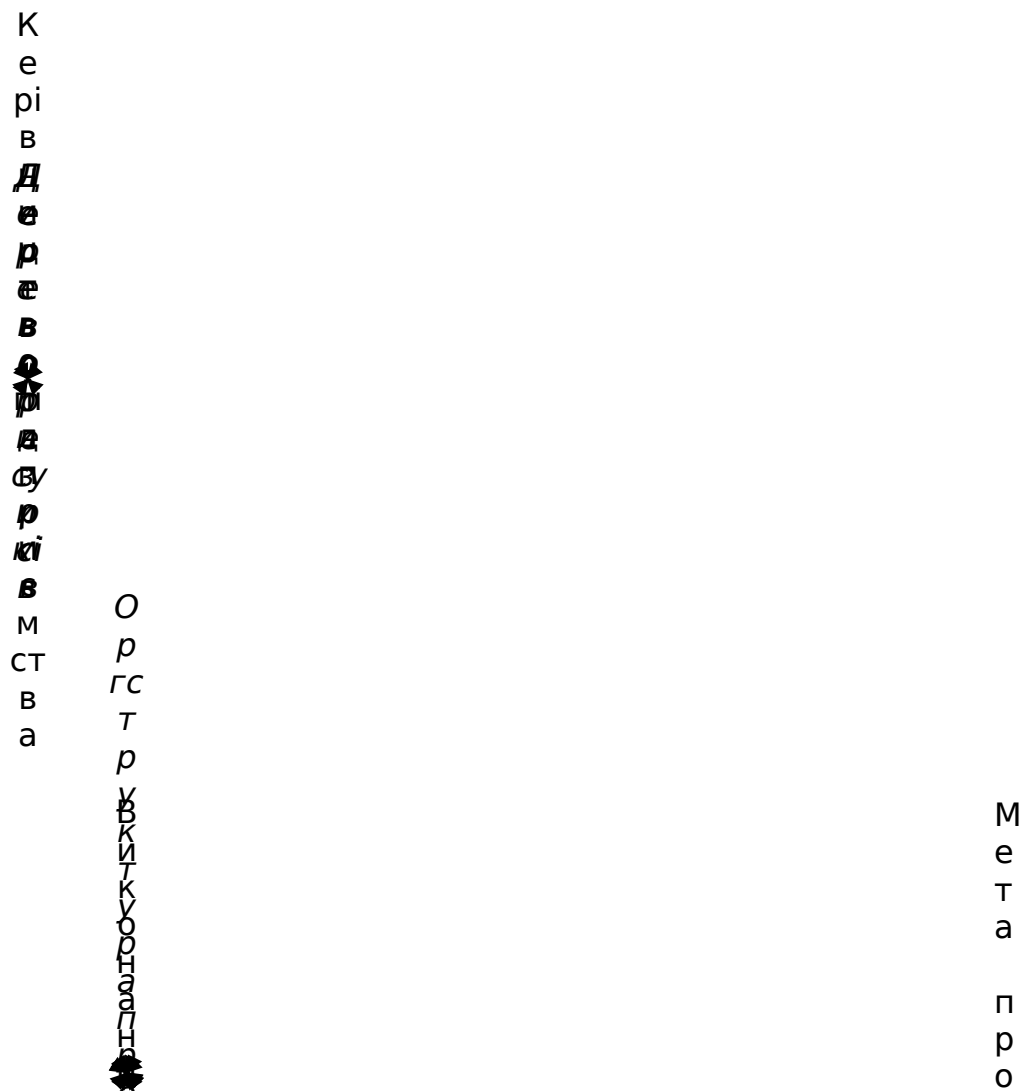


Рис. 1.10. Інструменти структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності

Джерело: [16]

У процесі формування команди проекту формується структурна схема (організації програми (проекту)), яка визначає склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

узгодження робіт з проекту із системою ведення бухгалтерських рахунків;
перехід від декларативних цілей до чітко визначених завдань, що виконуються підрозділами [16].

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) являє собою формування добірки прийнятних інструментів оцінки готовності та завершеності цілей, що визначені програмою. Основними вимогами до методів та показників є комплексність та наочність оцінювання успішності виконання програми, помірність у зусиллях щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми виступає підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Одними з головних етапів процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності є визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Видатки, що включаються до статті затрат на реалізацію програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються прогнозним методом відштовхуючись від потреби в основних видах ресурсів. Реалізація програми системно зв'язана з комбінацією конкретних видів ресурсів: часових, матеріальних, інтелектуальних і т.д.). Виходячи з обмеженого доступу до ресурсів, варто визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Виходячи з вищесказаного для розробки програми підвищення конкурентоспроможності притаманні ознаки системного підходу, а саме принципів розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми.

Сортування пріоритетних цілей, що мають бути забезпечені конкретними ресурсами для їх виконання, за ступенем важливості дозволяє створити раціональний розподіл.

Мінімальна достатність – це мінімально можливий обсяг ресурсів, що дозволяє успішно реалізувати програму з мінімальними матеріальними вкладеннями [17, с. 26-45].

Цільовий підхід та комплекс цілей, що було визначено на першому етапі є основою оцінки очікуваної ефективності (етап 8). На основі отриманих результатів приймається одне з наступних рішень:

доопрацювання чи нагальне корегування складових програми;
поглиблений аналіз резервів та перспективних шляхів рішення проблем підприємства;
перерозподіл ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Будь-яка програма або проект складається з процесів. Процес — це сукупність дій, які приносять результат. Процеси управління програмою (проектом) поділяють на структурні групи, що включають різноманітні функції управління (див. рис. 1.12):

Процеси ініціювання — затвердження топ-менеджментом початку виконання програми (проекту).

Процеси планування — визначення цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих схем їх досягнення.

Процеси виконання — корегування взаємодії між трудовими, матеріальними та іншими ресурсами для виконання плану.

Процеси аналізу та контролю — порівняння планових цілей проекту та критеріїв успіху з фактично виконаними та внесення коректив в діяльність компанії.

Процеси керування — визначення необхідності корегуючих дій, їх погодження, затвердження і застосування.

Завершальні процеси — формалізація виконання програми (проекту) і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін.

На всіх стадіях програми (проекту) реалізуються взаємопов'язані процеси управління програмою (проектом), що можуть бути паралельними або послідовними, як проілюстровано на рис. 1.12.

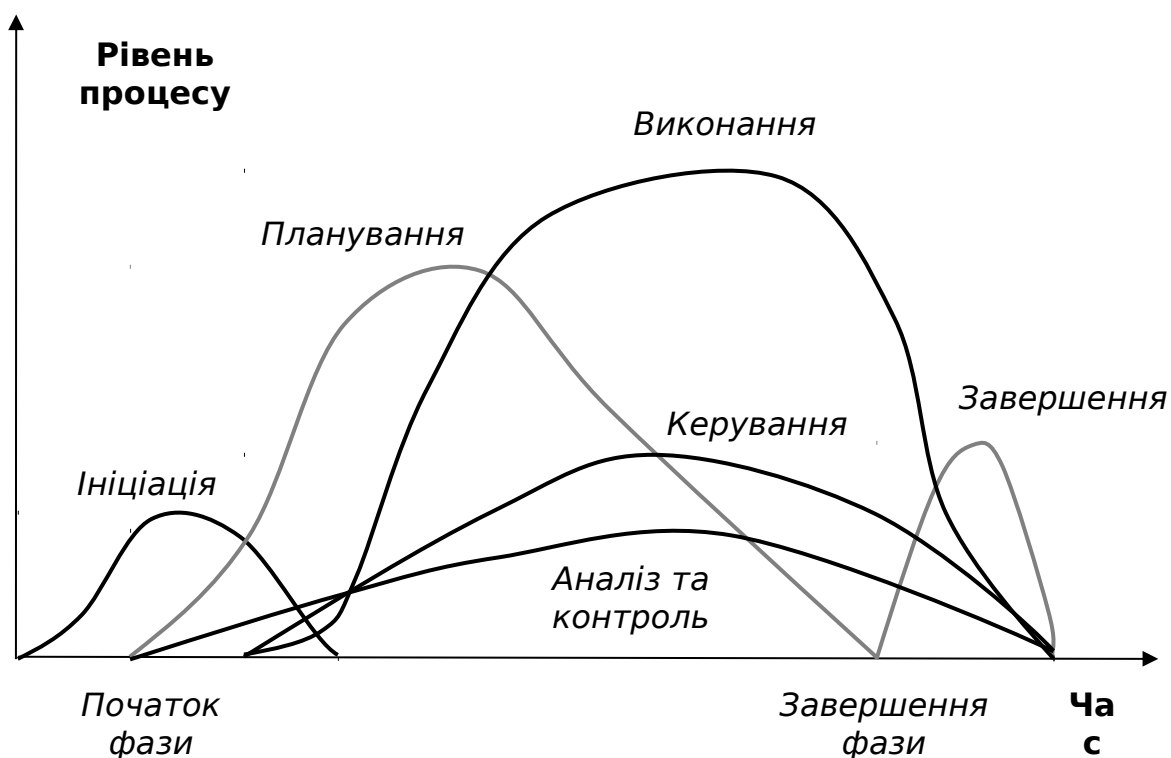


Рис. 1.12. Процеси управління програмою (проектом)

Джерело: [17]

Результат виконання — є ключовим елементом, що поєднує процеси управління проектами між собою. Формуються зв'язки «початок-початок», «кінець-початок». Крім того, є взаємозв'язок між групами процесів різноманітних фаз програми (проекту).

Характерною рисою проектів є можливість не тільки передувати фаз одна одній, а й накладання. Подвійне ініціювання у різні періоди проекту дозволяє підсилити контроль актуальності виконання програми (проекту). Якщо актуальність програми сходить нанівець, наступна ініціація дає змогу вчасно це виявити і запобігти додатковим витратам.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності пов'язана зі значним ступенем невизначеності та різноманіттям ризиків, найбільш суттєвими з яких можуть бути такі:

економічний ризик, пов'язаний з економічним законодавством, економічною ситуацією на ринку, інвестиційною привабливістю галузі;
 зовнішньоекономічний ризик, пов'язаний з міжнародними економічними та політичними подіями, що впливають на легкість ведення бізнесу;
 політичний ризик, що зумовлений політичною і соціальною нестабільністю в країні;
 інформаційний ризик, що зумовлений недостатньою та неякісною інформацією та обмеженим доступом до технічної інформації;
 коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів тощо;
 невизначеність природно-кліматичних умов, можливість стихійних лих;
 виробничо-технологічний ризик, що пов'язаний з технологічною нестабільністю, несправністю чи допуском браку;
 невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників;
 неповнота або неточність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) тощо.

Наведений перелік далеко не вичерпний, але характеризує спектр тих чинників, які слід враховувати як при розробці програми, так і в процесі моніторингу її виконання.

Особливої уваги в реалізації програми потребує контроль. Перевірка ступеня досягнення поставлених цілей та дослідження проблем, що їх викликали, а також обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля уникнення прострочення проекту, збільшення ресурсних затрат, вартості, зниження якості – основні задачі контролювання реалізації програми.

Виділяють наступні етапи контролювання програми підвищення конкурентоспроможності:

систематичне та заплановане проведення спостережень та аналізу за кожним етапом реалізації програми або проекту);
виходячи з поставлених цілей, що відображені в календарних, фінансових планах, та розрахунків потреб у трудових і матеріальних ресурсах, аналіз та виявлення поточних відхилень;
розробка прогнозованих наслідків виявлених відхилень;
формування плану змін та коригування діяльності.

Результатом проведення порівняння розробленої системи показників виконання програми за часом та вартістю є загальна картина якості реалізованої програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності підприємства. За часом, наприклад, показник реалізації (ПР_ч) пакету робіт описується формулою:

$$ПР_ч = \frac{\sum_{i=1}^m t_i \times \frac{c_i}{100}}{T} \quad (1.1),$$

де t — запланована тривалість кожної роботи пакету;

c — відсоток виконання кожної роботи;

T — загальна тривалість робіт проекту;

m — кількість робіт у пакеті.

Створення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності є основоположним інструментом комплексного вдосконалення господарської діяльності організації.

Якість розробленої програми та її ефективна реалізація є головним критерієм успішності підприємства в досягнення поставлених коротко- та довгострокових цілей. В рамках існуючої необхідності захисту ринкових позицій компанії через підвищення конкурентоспроможності характерними рисами топ-менеджменту стають багатофункціональність, інтеграція знань з психології бізнесу, маркетингу, стратегічного та фінансового менеджменту, технологічного та інноваційного менеджменту та управління персоналом [18, с.125-131].

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність – це роль окремої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринках, що визначена економікою, соціумом та політикою, або здатність компанії чинити супротив міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн.

Управління конкурентоспроможністю підприємства як процес, включає ряд дій: аналіз та оцінювання суперництва на ринку та оцінювання галузевої конкурентної ситуації на ринку; дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та аналіз основних конкурентів; аналіз стратегічних зон господарювання та конкурентне позиціонування; формування концепції та стратегії управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; впровадження конкурентної стратегії підприємства.

Особливістю системи управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність структурованого комплексу блоків, що здійснюють взаємний вплив та сприйнятливі до дії збоку зовнішніх та внутрішніх факторів, що в свою чергу формують цілісну багатофункціональну та багато комплексну систему.

Оцінювання конкурентоспроможності здійснюється на основі оцінки конкурентної боротьби, оцінки конкурентоспроможності підприємства за конкурентоспроможністю товару, оцінки показників рентабельності, грошових потоків та вартості бізнесу, оцінки інтегрального коефіцієнту за фінансовими і техніко-економічними показниками та експертного оцінювання.

Для підприємства, що займається оптовою і роздрібною торгівлею значну роль відіграє рівень конкурентоспроможності в умовах маркетингової орієнтації підприємства. Ефективна маркетингова стратегія є сильною стороною діяльності підприємства роздрібною торгівлі, тобто його конкурентною перевагою. Формування такої стратегії ґрунтується на обов'язковому конкурентному позиціонуванні для вибору або корекції власної позиції на ринку і розробці конкурентної стратегії спрямованої на досягнення та підтримання конкурентної переваги.

Таким чином, вивчення проблем ефективності маркетингової політики підтверджує правомірність висунутої гіпотези про доцільність розгляду конкурентоспроможності маркетингу в якості одного з критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі.

Для підприємства, в асортименті якого в основному зосереджені імпорtnі товари, велике значення відіграє міжнародна конкуренція і міжнародна конкурентоспроможність. Проведене дослідження конкуренції за допомогою «національного ромба» відображає характер впливу детермінант та шанси на успіх галузі чи їх сегментах. На міжнародному ринку діє 5 сил конкуренції: загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів та послуг, що є замінниками, спроможність постачальників комплектуючих товарів торгуватися, здатність покупців торгуватися, суперництво конкурентів між собою.

Для кожної галузі значимість однієї з сил конкуренції буде різною, що в результаті формує уявлення про прибутковість галузі. Конкурентні сили відображають здатність галузі чинити супротив окремим факторам.

Особливістю конкуренції на міжнародному ринку як процесу є щільний взаємозв'язок з суб'єктами світового ринку, що одночасно здійснюють конкурентний тиск на внутрішніх ринках. Таким чином формується унікальна структура міжнародної конкуренції, що характеризується певною технікою, наслідками та результатами, умовами та правилами. В межах міжнародного конкурентного середовища перетинаються інтереси транснаціональних компаній та національних компаній. Виходячи з вищесказаного міжнародна конкурентна поведінка формується під впливом безлічі факторів, включаючи очікування кожного суб'єкта господарювання.

Таким чином на конкурентному ринку в якості ключової компетенції підприємства можна розглядати вміння формувати та впроваджувати потоки знань персоналу; пошук та накопичення сучасних знань, навичок та вмінь, що спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та розвиток споживчої цінності; розширення сфер діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСТЕРТЕХ»

2.1. Аналіз фінансового-господарського стану ТОВ «Астертех»

ТОВ «Астертех» є надійним постачальником запчастин для спецтехніки: JCB, CAT, Volvo, Komatsu, Case, Hitachi, Terex, Caterpillar, Liebherr, Bobcat, New Holland, Hyundai, Dressta, Hidromek на території всієї України.

Головною метою діяльності є безперебійна робота техніки споживачів. Співпрацюючи з найбільшими закордонними постачальниками запчастин і компонентів, компанія створила ексклюзивні варіанти імпорту як оригінальних запчастин так і неоригінальних. Сьогодні «Астертех» є постачальником електрообладнання, ходової частини, навісного обладнання, витратних матеріалів, гідравлічних вузлів, двигунів (ДВС), паливних насосів, компонентів системи живлення і охолодження.

ТОВ «Астертех» позиціонує себе найбільш відкритою компанією для клієнтів на ринку автозапчастин та техніки для добувної промисловості. Великі обсяги продажів і налагодженість логістичних процесів дозволяють робити ціни вигідними для всіх клієнтів. Працюючи безпосередньо з виробниками запчастин, компанія пропонує найбільш оптимальне співвідношення ціни і якості на автозапчастини.

Продукція компанії використовується в багатьох промислових галузях, серед яких можна виділити ряд основних:

- сільське господарство;
- дорожньо-будівельна галузь;
- будівництво;
- добувна промисловість;
- машинобудування;
- підйомно-транспортна техніка та обладнання.

Володіючи професійними знаннями і великим досвідом роботи в області

постачання запчастин, компанія гарантує безпомилковий підбір запчастин і оперативну консультацію перед покупкою. Колектив компанії дотримується правила: «Бути чесним та відповідальним у відношенні до партнерів та суспільства в цілому».

ТОВ «Астертех» компанія, основним видом діяльності якої є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Крім того компанія займається наступними видами діяльності:

роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспорту;
оптовою торгівлею машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва та іншими машинами й устаткуванням;
оптовою торгівлею твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
неспеціалізованою оптовою торгівлею;
консультуванням з питань комерційної діяльності й керування;
установленням та монтажем машин та устаткування;
технічним обслуговуванням та ремонтом автотранспортних засобів [19].

Штат підприємства включає дві особи: директор і менеджер з продажу. За цивільно-правовими договорами працюють бухгалтер, адміністратор бази даних і менеджер зовнішньоекономічної діяльності.

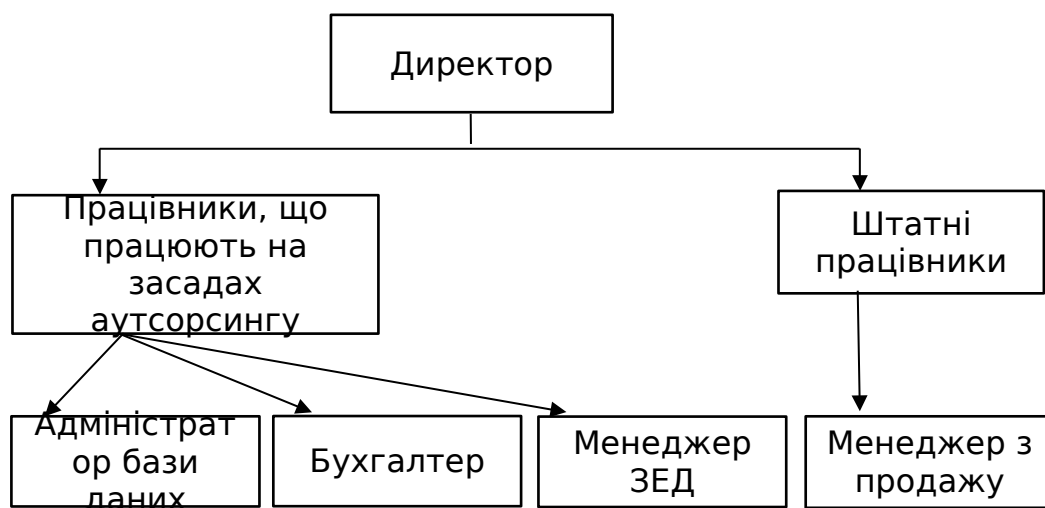


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Астертех»

(Складено автором на основі матеріалів підприємства)

Лінійна організаційна структура має ряд наступних переваг:

чіткі і прості організаційні зв'язки;

єдність і чіткість розпоряджень;
узгодженість дій виконавців;
відповідальне керівництво;
оперативне прийняття рішень;
особиста відповідальність керівника за кінцеві результати.

До недоліків відносяться:

високі вимоги до керівника, який повинен володіти різноманітними знаннями і мати досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління підприємством;
перевантаженість інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
відсутність спеціалістів з окремих функцій управління [20, с. 144].

Динаміку плинності кадрів представлено в таблиці:

Таблиця 2.1.

Характеристика руху кадрів ТОВ «Астертех»

№ з/п	Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення, (+/-)	Темп зміни (+/-), %
1.	Середньооблікова чисельність працівників, люд.	6	5	1	-16,67
2.	- у тому числі працівники, що входять до штату підприємства	2	2	-	-
3.	- у тому числі працівники, що працюють на засадах аутсорсингу	4	3	1	-25,00

(Складено автором на основі матеріалів підприємства)

Дослідження навколишнього конкурентного середовища передбачає: визначення та аналіз основних конкурентів; виявлення підприємства-лідера; оцінку кон'юнктури ринку та визначення місткості ринку; оцінювання перспектив розвитку. Дослідження внутрішнього середовища потребує проведення аналізу: наявної стратегії; організаційної структури управління; показників виробничо-збутової діяльності; фінансового стану, що сприятиме подальшому проведенню заходів щодо формування та подальшої реалізації стратегії розвитку підприємства [21, с. 22].

Для аналізу зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) ТОВ «Астертех» проведемо PEST-аналіз.

Для проведення PEST, SNW-аналізу використовується методика розрахунку інтегрального показника на базі експертних оцінок.

Алгоритм розрахунку інтегрального показника наведено нижче:

1. Встановлюємо вагомість групи (Γ_j) та окремих (O_i) факторів, що впливають на діяльність підприємства. При цьому оцінюємо групи факторів від 0 до 1 таким чином, аби їх арифметична сума дорівнювала 1.

2. Вагомість впливу i -ого чинника на діяльність підприємства з урахуванням j - O_i групової значущості визначається за формулою:

$$a_{ij} = \frac{O_i * \Gamma_j}{100} \quad (2.1),$$

де a_{ij} - вагомість i -го показника j - O_i групи;

O_i - вагомість i -го показника в межах j - O_i групи;

Γ_j - значення j - O_j групової вагомості.

3. Експертна оцінка сили впливу чинників на галузь (k_{ij}) здійснена за бальною шкалою в діапазоні від $k_{min} = -5$ до $k_{max} = +5$.

4. Інтегральна оцінка впливу фактору (групи факторів) визначається за адитивною моделлю:

$$K = \sum_{i,j=1}^n a_{ij(j)} \times k_{ij(j)} \quad (2.2),$$

де a - вагомість i -го показника j -ої групи (або значення (j -ої) групової вагомості);

k - значення i -го частного показника j -ої групи (або показника j -ої групи).

5. Після визначення основних параметрів та напрямів їх урахування необхідно визначити частку варіаційного розмаху, що є складовою переходу від різних за ознакою та одиницям виміру показників до порівняних:

$$D_{ij} = k_{max} - k_{min} \quad (2.3),$$

де D_{ij} - частка варіаційного розмаху для i -го показника в j -ій групі (кількість можливих бальних оцінок - 10).

6. Для розрахунку частки фактичного значення інтегрального показника впливу окремого фактору (r_i) (групи факторів (R_j)) у його максимальній оцінці та наступного ранжування окремих (груп) чинників слід застосовувати формулу:

$$R_{ij}^{(t)} = \frac{K_{ij} - k_{ijmin(max)}^{(t)} * 100}{D_{ij}} \quad (2.4),$$

де K_{ij} – фактичне значення i -го показника у j -ій групі;

$k_{ijmin(max)}^{(t)}$ – екстремальні значення показників (мінімальне та максимальне значення бальної оцінки).

За $t = 1$ приймається мінімальне значення $k_{ijmin}^{(1)}$ (дорівнює -5),

За $t = 2$ – максимальне значення $k_{ijmax}^{(2)}$ (дорівнює +5),

За $t = 1$ значення $R_{ij}^{(t)}$ максимізується, за $t = 2$ – мінімізується.

Якщо $0 \% < R_{ij}^{(t)} < 50 \%$, то вплив чинника (групи чинників) є негативним.

При $R_{ij}^{(t)} \rightarrow 0\%$ негативний вплив збільшується. Якщо $50 \% < R_{ij}^{(t)} < 100 \%$, то вплив чинника (групи чинників) є позитивним. При $R_{ij}^{(t)} \rightarrow 100\%$ позитивний вплив зростає.

7. Отримані частки дозволяють проранжувати групи чинників (або окремі чинники в межах групи) за силою впливу на галузь, а, отже, виокремити ті з них, що в найбільшій мірі визначатимуть напрямок розвитку галузі (підприємства) [22, с. 305-308].

Для виявлення чинників, що здійснюють найбільший вплив на діяльність компанії застосуємо інтегральний показник, який розраховується за допомогою методу експертних оцінок за формулами 2.1-2.4.

Жорстка та непрозора політика та відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства має найбільший негативний вплив серед політико-правових факторів, їх інтегральна оцінка дорівнює -0,36 і -0,30 відповідно (додаток Г).

Серед економічних факторів до найсильніших негативних чинників відносяться інфляційні процеси з інтегральною оцінкою -0,36.

Соціально-демографічні фактори, що відбуваються в Україні також здійснюють шкідливий вплив на діяльність компанії «Астертех».

Останнім часом «Астертех» розширює асортимент пропонованої продукції, використовує нові технології організації товароруку та впроваджує різні форми організації торгівлі. Отже, техніко-технологічні фактори мають найсильніший позитивний вплив серед інших чинників з підсумковою інтегральною оцінкою 1,2.

Аналіз внутрішнього середовища компанії проводиться використовуючи SNW-аналіз. Альтернативою SNW-аналізу внутрішнього середовища є застосування методики визначення інтегрального показника оцінки сили відповідності впливу внутрішніх чинників на підприємство його стратегічній орієнтації (аналогічно до PEST-аналізу).

Аналіз стратегічних позицій (факторів) дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства і про його слабкі і сильні сторони.

Найбільший вплив здійснює фактор «Фінанси» з інтегральною оцінкою 0,97. Зокрема сюди відносяться такі чинники як прибуткова основна діяльність, можливість залучення довгострокового капіталу та робота з економічного планування. «Клієнти» та «Бізнес-процеси» мають однаковий рівень впливу, їх інтегральна оцінка дорівнює 0,65. Найслабший вплив здійснюють «Кадри» - 0,56 (додаток Д). Для компанії, що займається оптовою та роздрібною діяльністю отримані результати є позитивними.

Далі доцільно оцінити сегменти й провести аналіз їх перспективності. Основна мета такого аналізу полягає в одержанні оцінки привабливості економічних можливостей для бізнесу в кожній СЗГ підприємств, що надзвичайно важливо для прийняття ефективних стратегічних рішень. Об'єктом такого аналізу є прогнозування економічних, технологічних і соціально-політичних факторів, екстраполяція минулих тенденцій попиту й рентабельності в конкретній СЗГ і оцінка їх перспектив з урахуванням можливих змін [23, с. 214].

Співвідношення рівнів «вхідних» й «вихідних» ринкових бар'єрів надає уявлення про мобільність підприємства та привабливість його бізнесу у певній СЗГ (рис. 2.2).

Вхідні бар'єри	Високі	Високий, стабільний прибуток	Високий, ризикований прибуток
	Низькі	Низький, стабільний прибуток	Низький, ризикований прибуток
		Низькі	Високі

Вихідні бар'єри

Рис. 2.2. Матриця привабливості СЗГ відносно ринкових бар'єрів

Джерело: [23]

Для «Астертех» характерні низькі вхідні і вихідні бар'єри.

Проведемо оцінку привабливості стратегічної зони господарювання на основі методу Дельфі. Для цього проведемо експертне оцінювання зміни в прогнозованому збільшенні стратегічної зони господарювання (G) методом Дельфі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз зміни в прогнозованому збільшенні СЗГ (G)

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Темп збільшення галузі									●		
2. Приріст числа споживачів								●			
3. Динаміка розширення ринку								●			
4. Ступінь оновлення продукції									●		
5. Ступінь оновлення технології							●				
6. Рівень насичення попиту								●			
7. Суспільне сприйняття товару							●				
8. Державне регулювання збільшення						●					
9. Збільшення числа конкурентів						●	●				
10. Ступінь застарівання продукції						●	●				
Загальна оцінка змін	15										

Складено на основі [24]

Загальна оцінка змін дорівнює 15, що свідчить про позитивний прогноз збільшення стратегічної зони господарювання.

Проведемо експертне оцінювання прогнозованих тенденцій зміни рентабельності СЗГ (Р) (табл. 2.4).

Загальна оцінка змін рентабельності на перспективу дорівнює 15, що свідчить про позитивну тенденцію.

Далі визначаємо рівень впливу загроз ($-Q_i$) і використання можливостей ($+Q_i$) зовнішнього середовища для підприємства в даній СЗГ (табл. 2.9). Оцінювання кожного чинника відбувається за шкалою від -5 до +5 балів. Зважена оцінка визначається як результат множення оцінки чинника, значущості групи факторів та значущості чинника в групі, до якої даний чинник належить.

Негативна зважена оцінка розглядається як потенційна загроза, а позитивна - як можливість для організації в даній СЗГ.

Таблиця 2.4.

Аналіз оцінки змін рентабельності СЗГ (Р)

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Коливання рентабельності							●				
2. Коливання цін					●						
3. Коливання об'ємів продажів								●			
4. Рівень попиту до потужностей									●		
5. Концепція ринку								●			
6. Стабільність структури ринку									●		
7. Оновлення складу продукції							●				
8. Вплив конкурентів							●				
9. Рівень задоволення замовником									●		
10. Державне регулювання діяльності організації						●					
Загальна оцінка змін рентабельності на перспективу	15										

Складено на основі [24]

Розрахуємо значення привабливості СЗГ за формулою:

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma \times (O - T), \quad (2.5),$$

де $\alpha = 0,4$, $\beta = 0,3$, $\gamma = 0,3$;

G - зміни в прогнозованому збільшенні СЗГ;

P - зміни в рентабельності СЗГ;

$+Q_i$ та $-Q_i$ - відповідно оцінки можливостей та загроз для організації [24, с. 20-23].

$$\text{Привабливість СЗГ} = 0,4 \times 15 + 0,3 \times 15 + 0,3 \times (11,35 - 7,81) = 11,56.$$

Таблиця 2.5.

Оцінка зовнішніх загроз і можливостей для підприємства

Група чинників	Чинники	Значущість групи чинників	Значущість чинника в групі	Оцінка чинника	Зважена оцінка	
					загрози	можливості
1	2	3	4	5	6	7
1. Економічні	Темпи інфляції	2,5	0,17	-4	-1,7	
	Стабільність курсу гривні		0,38	-2	-1,9	
	Тарифи на транспорт і енергоресурси		0,25	-1	-0,6	
	Податкові ставки		0,20	-4	-2	
2. Політичні	Державне регулювання ринків	0,5	0,21	-2	-0,2	
	Інвестиційна політика	0,5	0,35	1		0,2
	Політична стабільність		0,18	-3	-0,3	
	Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності		0,26	-1	-0,1	
3. Ринкові	Інтенсивність конкуренції	1,5	0,18	2		0,5
	Ціни на ресурси		0,25	3		1,1
	Укладення прямих договорів		0,43	3		1,9
	Динаміка попиту і пропозиції		0,14	4		0,8
4. Чинники конкуренції	Агресивність конкуренції	1,5	0,35	1		0,5
	Тенденції зміни числа конкурентів		0,45	-1	-0,7	
	Переваги лідерів галузі		0,20	-1	-0,3	

5. Господарські	Стан господарської діяльності	2,5	0,21	2		1,1
	Можливість нових технологічних розробок		0,32	1		0,8

(Продовження таблиці 2.5)

Група чинників	Чинники	Значущість групи чинників	Значущість чинника в групі	Оцінка чинника	Зважена оцінка	
					загрози	можливості
1	2	3	4	5	6	7
5. Господарські	Рівень технології	2,5	0,17	1		0,4
	конкурентів					
	Доступність ресурсів		0,30	2		1,5
6. Соціальні	Соціальна напруженість в галузі	1,5	0,35	2		1,1
	Підвищення кваліфікації кадрів		0,27	2		0,8
	Юридичні обмеження в бізнесі		0,38	1		0,6
Підсумкова оцінка		10	-	-	-7,8	11,4

Складено на основі [24]

Оцінюємо рівень привабливості за відповідною шкалою (табл. 2.6)

Значення привабливості СЗГ (11,56) потрапляє в інтервал від 6 до 15, що може вважатися майже привабливим для підприємства. Позитивно слід оцінювати спрямованість показників G та P, які свідчать про непогані перспективи діяльності підприємства в даній СЗГ.

Таблиця 2.6.

Шкала оцінювання привабливості СЗГ

Значення	Характеристика
-50 до -46	Дуже неприваблива
-45 до -36	Високо неприваблива
-35 до -26	Достатньо неприваблива
-25 до -16	Помірно неприваблива

-15 до -6	Майже неприваблива
-5 до +5	Відсутність привабливості
+6 до +15	Майже приваблива
+16 до +25	Помірно приваблива
+26 до +35	Достатньо приваблива
+36 до +45	Високо приваблива
+46 до +50	Дуже приваблива

Джерело: [24]

Таблиця 2.7.

Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище		Можливості	Бали	Загрози	Бали
		1. Розширення асортименту пропонуванних товарів	3	1. Втрати від курсових різниць	3
		2. Укладення прямих договорів	3	2. Підвищення рівня інфляції	3
		3. Вигідні закупівельні ціни	2	3. Зростання кількості активних конкурентів	2
		4. Створення нової споживчої цінності	2	4. Збільшення витрат на транспорт та енергоресурси	2
Внутрішнє середовище		5. Залучення інвестицій	1	5. Конкурентний тиск з боку лідерів галузі	1
Сильні сторони	Бали	Поле «СiМ»		Поле «СiЗ»	
1. Фінансова стійкість	3	<i>Проблема</i>		<i>Проблема</i>	
2. Зважена цінова політика	3	Нестача інвестицій для підвищення якості збору необхідної інформації про ринок		Зниження якості методів та каналів збуту через інфляційні процеси	
3. Відповідність оргструктури стратегічним цілям	2	<i>Альтернатива</i>		<i>Альтернатива</i>	
4. Інформаційна забезпеченість	2	Використання зваженої цінової політики на внутрішньому ринку за рахунок укладання прямих договорів		Лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі забезпечують фінансову стійкість у період економічної нестабільності	
5. Якість методів та каналів збуту	1				

Слабкі сторони		Поле «СліМ» <i>Проблема</i>	Поле «СліЗ» <i>Проблема</i>
1. Низька частка ринку	3	Низька частка ринку через відсутність нової споживчої цінності	Посилення конкурентного тиску через відсутність активних маркетингових заходів
2. Низький рівень активних маркетингових дій	2	<i>Альтернатива</i> Підвищення впізнаваності компанії за рахунок вигідних цін	<i>Альтернатива</i> Впровадження чітких методів контролю за витратами на транспорт та енергоносії
3. Низька впізнаваність компанії	2		
4. Відсутність чіткого механізму контролю за витратами	1		

(Складено автором)

Використовуючи результати PEST, SNW-аналізу та оцінки СЗГ з використанням методу Дельфі проведемо SWOT-аналіз. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

Побудова матриці SWOT-аналізу базується на проведеному аналізі факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ та ранжування їх за рівнем впливу (від 1 до 3) на діяльність організації. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими та сильними сторонами організації, загрозами та можливостями зовнішнього середовища — заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу (табл. 2.7) [25].

Виходячи з проведеного аналізу слабкими сторонами ТОВ «Астертех» є низька частка ринку, низький рівень активності маркетингових дій, низька впізнаваність компанії, відсутність чіткого механізму контролю за витратами, що зумовлює необхідність детального дослідження особливостей маркетингової діяльності компанії та внутрішньогосподарського обліку.

За даними бухгалтерської звітності (форма 1,2) проведено оцінку фінансово-господарської діяльності компанії ТОВ «Астертех» за період 2016 – 2017 роки (табл. 2.5.).

Спостерігається загальне підвищення основних показників фінансової діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг у 2017 році у порівнянні з 2016 зріс на 209,7 тис. грн (17,03%). Собівартість реалізованої продукції зросла на 126,4 тис. грн., а у відсотковому значенні на 16,43%. Приблизно така ж сама статистика і з витратами загалом, їх загальний темп зростання становить 16,41%.

Валовий прибуток має тенденцію до зростання на 18,02% (в натуральному вимірі на 83,30 тис. грн.).

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток мають тенденцію до зростання у зв'язку із меншим темпом зростання собівартості у порівнянні з темпом зростання валового доходу. Чистий прибуток зріс на 20,40% у 2017 році у порівнянні з 2016, а в натуральному вимірі зріс на 31,30 тис. грн.

Таблиця 2.8.

Основні показники діяльності ТОВ «Астертех» в 2015-2017 рр.

Показники	Од. виміру	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
					у сумі	2017 у % до 2016 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)						
у поточних цінах	тис. грн.	1021,70	1231,40	1441,10	209,70	117,03
у порівнянних цінах	тис. грн.	1021,70	1095,55	1282,12	186,57	117,03
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	642,70	769,10	895,50	126,40	116,43
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	62,90	62,46	62,14	-0,32	99,49
3. Валовий прибуток						
у сумі	тис. грн.	379,00	462,30	545,60	83,30	118,02
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	37,10	37,54	37,86	0,32	100,85
4. Операційні витрати						
у сумі	тис. грн.	233,30	279,10	324,90	45,80	116,41
у % до чистого доходу від	%	22,83	22,67	22,55	-0,12	99,47

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)						
5. Прибуток від реалізації						
у сумі	тис. грн.	145,70	183,20	220,70	37,50	120,47
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	14,26	14,88	15,31	0,44	102,94
6. Інші операційні доходи	тис. грн.	3,2	3,9	4,6	0,70	117,95
7. Чистий прибуток						
у сумі	тис. грн.	122,1	153,4	184,7	31,30	120,40
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	11,95	12,46	12,82	0,36	102,88
8. Середньооблікова чисельність працівників, усього	осіб	4,00	6,00	5,00	-1,00	83,33

(Продовження таблиці 2.8)

Показники	Од. виміру	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
					у сумі	у % до 2016 р.
9. Продуктивність праці						
у поточних цінах	тис. грн.	255,43	205,23	288,22	82,99	140,44
у порівнянних цінах	тис. грн.	255,43	182,59	256,42	73,83	140,44
10. Фонд оплати праці						
у сумі	тис. грн.	112,80	147,60	162,00	14,40	109,76
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	11,04	11,99	11,24	-0,74	93,79
11. Середньомісячна заробітна платня робітників	грн.	4700	6150	6750	600,00	109,76
12. Середньорічна вартість необоротних активів	тис. грн.	2,40	5,20	6,40	1,20	23,08
13. Середньорічний залишок оборотних активів	тис. грн.	200,90	440,95	519,20	78,25	17,75
14. Рентабельність капіталу	%	122,20	111,35	109,19	-2,16	-1,94
15. Час обігу оборотних активів	днів	70,79	128,91	129,70	0,79	0,61
16. Коефіцієнт обігу оборотних активів	разів	5,09	2,79	2,78	-0,02	-0,61

(Складено автором на основі матеріалів підприємства)

Для визначення якості господарської діяльності підприємства оцінимо такі показники як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу, рентабельність реалізованої продукції.

Рентабельність - це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

Рентабельність активів розраховується як частка від ділення чистого прибутку або прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, на середньорічну величину активів.

$$\text{2015 рік } \textcolor{red}{\text{K}} K_{p.akt} = \frac{149,00}{200,90} = 0,74$$

$$\text{2016 рік } \textcolor{red}{\text{K}} K_{p.akt} = \frac{187,22}{440,95} = 0,42$$

$$\text{2017 рік } \textcolor{red}{\text{K}} K_{p.akt} = \frac{225,30}{519,20} = 0,43$$

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Рентабельність власного капіталу обчислюється відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу.

$$\text{2015 рік } \textcolor{red}{\text{K}} K_{p.vl.k} = \frac{122,18}{61,1} = 2,00$$

$$\text{2016 рік } \textcolor{red}{\text{K}} K_{p.vl.k} = \frac{153,52}{137,85} = 1,11$$

$$\text{2017 рік } \textcolor{red}{\text{K}} K_{p.vl.k} = \frac{184,70}{169,2} = 1,09$$

Рентабельність продажу визначають діленням суми валового прибутку на суму виручки від реалізації продукції.

$$\text{2015 рік } \textcolor{red}{\text{K}} K_{p.o} = \frac{379,00}{1021,70} = 0,37$$

$$\text{2016 рік } \textcolor{red}{\text{K}} K_{p.o} = \frac{462,3}{1231,40} = 0,37$$

$$\text{2017 рік } \textcolor{red}{\text{K}} K_{p.o} = \frac{545,60}{1441,1} = 0,38$$

Рентабельність реалізованої продукції визначають діленням суми валового прибутку від реалізації продукції на собівартість реалізованої продукції (табл. 2.9) [26, с. 115].

$$\text{2015 рік } \textcolor{red}{\mathfrak{L}}K_{p.n} = \frac{379,00}{642,7} = 0,59$$

$$\text{2016 рік } \textcolor{red}{\mathfrak{L}}K_{p.n} = \frac{462,3}{769,10} = 0,60$$

$$\text{2017 рік } \textcolor{red}{\mathfrak{L}}K_{p.n} = \frac{545,60}{895,5} = 0,61$$

Незначне підвищення рентабельності активів та зниження рентабельності власного капіталу свідчить про зниження ефективності використання капіталу ТОВ «Астертех».

На 1 грн. вкладену в активи підприємство у 2016 році отримало 0,42 грн., а у 2017 році 0,43 грн. Спостерігається позитивна тенденція підвищення рентабельності активів на 2,38%. В той же час рентабельність власного капіталу знижується на 1,8%. На 1 грн. власного капіталу підприємство отримало у 2016 році 1,11 грн., а у 2017 році 1,09 грн.

Таблиця 2.9.

Динаміка рентабельності ТОВ «Астертех» у 2015-2017 рр.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення у 2017 році до 2016, (+/-)	Темп зміни у 2017 році до 2016 (+/-), %
Рентабельність активів	0,74	0,42	0,43	0,01	2,38
Рентабельність власного капіталу	2,0	1,11	1,09	-0,02	-1,80
Рентабельність продажу	0,37	0,37	0,38	0,01	2,70
Рентабельність реалізованої продукції	0,59	0,60	0,61	0,01	1,69

(Складено автором на основі матеріалів підприємства)

Підприємство отримало 0,37 грн. прибутку на 1 грн. виручки від реалізації продукції у 2016 році, у 2017 році рентабельність продажу зросла на 2,70%. На 1 грн затрат підприємство отримало 0,60 грн. прибутку у 2016 році, а у 2017 році на 1,69% більше.

Основним шляхом підвищення рентабельності продажу та рентабельності реалізованої продукції є збільшення обсягу реалізації, підвищення середньої реалізаційної ціни та зниження собівартості товару.

2.2. Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки національної конкурентоспроможності проведемо аналіз конкурентних переваг за методикою «національного ромба». Для цього на першому етапі пропонується провести аналіз чинників конкурентних переваг, що формують детермінанти «національного ромба». В результаті необхідно виявити загальну кількість сприятливих (несприятливих) чинників за кожним з параметрів національної конкурентоспроможності.

Оцінку рівня впливу чинників, складових детермінанти «національного ромба» проводять за формулою:

$$D^{HP} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 \alpha\gamma \times Q_{\gamma}}, \quad (2.6),$$

де $\alpha\gamma$ - коефіцієнт значущості γ -ої детермінанти для підприємства (вимірюється в межах одиниці);

Q_{γ} - коефіцієнт, що характеризує відношення кількості сприятливих для підприємства чинників до їх загальної кількості.

Таблиця 2.10.

«Національний ромб» конкурентних переваг підприємства

Детермінанти НР, γ	Чинники конкурентних переваг в γ -ій детермінанті НР	$\alpha\gamma$	Q_{γ}
1	2	3	4
1. Параметри чинників	Доступність необхідних ресурсів Можливості по поліпшенню реалізації продукції Рівень кваліфікації персоналу підприємства Інформованість про потреби ринку Вартість ресурсів (праці, капіталу, землі)	0,3	4/5
2. Стратегія, структура, суперництво	Необґрунтована стратегія підприємства Невідповідність організаційної структури стратегії, що реалізується Соціальні стандарти Рівень кваліфікації топ-менеджерів	0,2	4/6

	Ширина і глибина асортименту, що реалізується Інноваційна активність підприємств		
3. Параметри попиту	Висока якість продукції, що пропонується Наявність інформаційної бази Існує система регулювання збуту Недостатність засобів для поліпшення рекламної кампанії Поетапне завоювання сегменту ринку	0,2	3/5
4. Споріднені і підтримуючі галузі	Активність і конкурентоспроможність постачальників Рівень впровадження ІТ-технологій Розвиненість торгової інфраструктури	0,1	2/3
5. Уряд	Рівень втручання держави в ринковий механізм Стійкість національної валюти Преференції наукоємним галузям	0,1	1/3
6. Випадковості	Форс-мажорні обставини: - можливість виходу з ладу устаткування - зміна розмірів орендної плати - непрозорість адміністрування податків - надання урядом пільг в розвитку даної галузі - обмеження в доступі до ринків ресурсів	0,1	3/5
	Сумарно	1,0	

Складено на основі [27]

Якщо $D^{HP} \rightarrow 1$, то можна говорити про сприятливі національні конкурентні умови для ведення певного бізнесу (або підприємства), сформовані детермінантами «національного ромба». І навпаки, якщо $D^{HP} \rightarrow 0$, то національне конкурентне середовище слід визнати несприятливим для ведення певного бізнесу (або підприємства).

На другому етапі для розрахунку рівня впливу чинників, складових детермінанти «національного ромба», слід скористатися формулою (1.20) [27, с. 126-132].

Потім оцінюється ступінь впливу чинників зовнішнього середовища, сформованих детермінантами «національного ромба», за формулою (2.5):

$$D^{HP} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 \alpha_i \times Q_i} = \sqrt[6]{0,3 \cdot 4/5 + 0,2 \cdot 4/6 + 0,2 \cdot 3/5 + 0,1 \cdot 2/3 + 0,1 \cdot 4/3 + 0,1 \cdot 3/5} = 0,931$$

Оскільки $D^{HP} \rightarrow 1$, то можна говорити про сприятливі національні конкурентні умови, що формуються детермінантами «національного ромба», для заняття даним видом бізнесу досліджуваному підприємству.

Для оцінки конкурентоспроможності галузі проведемо конкурентну діагностику використовуючи модель «5 сил» М. Портера. Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил. Колективні дії цих сил визначають характер конкурентної боротьби на даному ринку. Як правило, чим сильніші сили конкуренції, тим нижча колективна рентабельність фірм, що беруть участь у змаганні. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості фірм [28, с. 117].

Застосування моделі «5 сил» проводиться в три етапи:

1. Присвоєння кількісних показників детермінантам п'яти сил методом експертної оцінки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Аналіз конкурентоспроможності за моделлю «5 сил»

№ п/п	Детермінанта	Оцінка (0-6)
1. Детермінанти ринкової влади постачальників		4,1
1	Диференціація ресурсів	6,0
2	Наявність ресурсів-субститутів	4,0
3	Витрати зміни постачальників у підприємств у галузі	3,0
4	Рівень концентрації постачальників	4,0
5	Значення замовлень для постачальників	4,0
6	Вартість закупівлі у співвідношенні із сукупними витратами	4,5
7	Загроза прямої та зворотної інтеграції підприємств у галузі	4,0
8	Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання	3,0
2. Детермінанти рівня загрози товарів-субститутів		3,8
1	Відносна ціна субститутів	3,5
2	Витрати перемикавання	3,5
3	Схильність покупців до субститутів	4,0
4	Можливість задовольняти потреби й бажання клієнтів іншим способом	4,0
3. Детермінанти ринкової влади покупців		4,2
1	Концентрація покупців у порівнянні з концентрацією підприємств	5,0
2	Обсяг закупівель покупцями (у підприємства)	4,5
3	Витрати перемикавання покупців у порівнянні з витратами перемикавання постачальника	3,0
4	Інформованість покупця	5,5
5	Здатність до інтеграції вниз за технологічним ланцюжком	3,5
6	Товари - замінники	4,0
7	Співвідношення «ціна / загальний обсяг закупівель»	4,5
8	Відмінності товарів / визнання серед споживачів	3,0
9	Вплив на якість / зовнішній вигляд товару	3,5
10	Вигоди покупця	5,0
11	Стимули осіб, що ухвалюють рішення	4,5
4. Детермінанти суперництва (відносини з конкурентами)		3,7
1	Зростання галузі	4,5
2	Постійні (або складські) витрати / додана вартість	5,0
3	Відмінності в продукції	4,5
4	Визнання серед споживачів	3,0
5	Витрати перемикавання споживача	3,5
6	Концентрація й збалансованість ринкової влади	4,0
7	Інформаційна складність	3,0
8	Різновиди конкурентів	2,5
9	Корпоративні частки	3,0
10	Бар'єри на виході	4,0
5. Детермінанти бар'єрів входу		4,1
1	Економія, пов'язана з масштабом виробництва	4,5
2	Визнання серед споживачів	3,5
3	Витрати перемикавання	3,5
4	Вимоги до обсягу капіталу	5,0

(Продовження таблиці 2.11)

№ п/п	Детермінанта	Оцінка (0-6)
5	Доступ до каналів розподілу	5,0
6	Абсолютні переваги за витратами	5,5
7	Доступ до необхідних ресурсів	5,0
8	Власна модель, що відрізняється низькими витратами	4,5
9	Політика уряду	3,5

Примітка. Для кожної сили розраховується числове значення як середнє арифметичне значень її детермінант (0-1 — дуже погано; 1-2,5 — погано; 2,5-3,5 — середньо; 3,5-5 — добре; 5-6 — відмінно).

Складено на основі [29]

Загальний індекс дорівнює 4,0 (середнє арифметичне значень усіх сил). Це свідчить про позитивний вплив чинників на конкурентоспроможність галузі.

Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації, а також можливих компенсаційних заходів проводиться на підставі порівняння й критичної оцінки всіх п'яти сил, їх значень і складових їхніх детермінант. Результати обговорення — сильні й слабкі сторони, компенсаційні заходи — записуються в табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

Можливості, загрози й компенсації в моделі «5 сил»

Можливості	Загрози	Компенсації
Зниження ціни товарів, що постачаються	Низький рівень визнання серед споживачів	Застосування бренд-менеджменту, PR-заходів
Покращення умов постачання	Відсутність стимулювання осіб, що приймають рішення	Підвищення індивідуалізованості роботи менеджерів зі збуту
Економія на масштабі	Велика кількість конкурентів	Демпінг. Більш тонке позиціонування
Висока інертність споживача	Маленька частка ринку	Інформування споживача про його вигоди
Більші вигоди споживача	Низька лояльність споживача	Стратегія клієнтоорієнтування
Розширення асортименту	Доступні товари-замінники	Модернізація ринку

Складено на джерела [29]

3. Визначення й оцінка стратегічних альтернатив. Для цього складемо перелік ключових проблем поточної ринкової ситуації (на основі результатів другого етапу) і сформулювати основні дії, які слід застосовувати для їхнього вирішення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»

Проблема	Ранг	Дії
Незадовільні умови постачання при існуючій силі в 4,1	3	Домогтися більших знижок Домогтися кращих умов товарного кредитування Урізноманітнити постачальників. Укласти середньострокові й короткострокові контракти постачання
Низьке клієнтоорієнтування підприємства	1	Збільшити кількість менеджерів зі збуту Безпосередньо пов'язати вигоди менеджерів зі збуту із рівнем задоволеності покупців Впровадити систему CRM
Відсутність ідентифікації на ринку (низька впізнаність)	4	Впровадити систему бренд-менеджменту
Байдужість покупців до товарів підприємства	2	Інформування споживачів про реальні й можливі вигоди Перепозиціонування й модифікація товару Відсторонення від субститутів

Складено на основі [29]

За кожною групою конкурентів (наприклад, за кожною з п'яти конкурентних сил, за М. Портером) складається вичерпний перелік способів, методів, прийомів впливу даних конкурентів на господарську діяльність підприємства.

Визначається питома вага кожного способу (методу, прийому) конкурентної дії у всій їх сукупності у відповідній групі. Якщо пріоритети за окремими способами не встановлюються, то всі вони мають рівну вагу:

$$W_i = \frac{1}{n}, \quad (2.7),$$

де w_i - вага способу (методу, прийому);

n - число способів дії аналізованого конкурента.

Оцінюється вірогідність використання кожного способу (методу, прийому) конкурентної боротьби. Вірогідність настання конкурентної події (дії) визначається за наступною системою оцінок (балів):

0 - конкурентна дія розглядається як неістотна;

25 - конкурентна дія, швидше за все, не реалізується;

50 - про реалізацію конкурентної дії нічого певного сказати не можна;

75 - конкурентна дія, швидше за все, виявиться;

100 - конкурентна дія напевно здійсниться.

Підсумовування балів дає уявлення про ступінь впливу конкурентних подій на кожного з конкурентів й на бізнес-середовище підприємства в цілому, характеризуючи рівень її агресивності відносно підприємства.

4. Результати роботи експертів оформляються у вигляді таблиць за кожною групою конкурентів. Визначаються найбільш небезпечні конкуренти, для боротьби з якими і розробляються спеціальні програми діяльності.

Очевидно, що вплив постачальників на господарську діяльність підприємства, оцінена в 53 бали, є достатньо відчутною (понад 50). Особливу увагу слід звернути на високу вірогідність зростання цін на продукцію постачальників, що, швидше за все, буде одним з напрямів проведення ними загальної збутової політики.

Таблиця 2.14.

Аналіз конкурентної дії постачальників на ТОВ «Астертех»

№	Здатність дії конкурента	Оцінка вірогідності настання конкурентної події експертами			Середня вірогідність настання події v_i	Вага події, w_i	Бал $v_i \times w_i$
		1	2	3			
1	Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками підприємства	75	60	60	65,00	0,2	13,00
2	Зміцнення монопольної позиції постачальника	10	10	15	11,67	0,1	1,17
3	Підвищення цін на ресурси, що поставляються	85	80	85	83,33	0,4	33,33
4	Зниження якості сировини, що поставляється	20	15	15	16,67	0,2	3,34
5	Обмеження обсягів поставок	20	15	15	16,67	0,1	1,67
Всього		X	X	X	X	1,0	52,51

Примітка. Шкала оцінювання: від 0 (найслабший вплив) до 100 (найсильніший вплив).

Складено на основі [29]

Для проведення портфельного аналізу ТОВ «Астертех» використаємо матрицю «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric»). Особливостями матриці є те, що її можна застосовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.

Також матриця є гнучкою за рахунок вибору показників, виходячи з конкретної ситуації.

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації [26, с. 373].

Побудуємо таблицю показників, що використовуються за оцінкою привабливості галузі (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

Оцінка привабливості галузі оптової торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,1	4	0,4
Темп зростання	0,3	4	1,2
Структура конкуренції	0,2	3	0,6
Галузева рентабельність	0,3	4	1,2
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,7

Складено на основі [29]

Аналізуючи дані, можна сказати, що галузь оптової торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів приваблива, адже сумарна зважена оцінка становить 3,7, що є досить хорошим показником.

Далі необхідно визначити конкурентоспроможність ТОВ «Астертех»:

Таблиця 2.16.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Астертех»

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	1	0,15
Темп зростання	0,15	2	0,3
Прихильність споживачів	0,15	3	0,45
Прибутковість	0,25	4	1
Технологічний потенціал	0,1	4	0,4
Організаційна структура	0,1	4	0,4
Частка ринку за сегментами	0,1	1	0,1
Сумарна зважена оцінка			2,8

Складено на основі [29]

Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність цього підприємства досить висока, це пов'язано з плідною роботою організації, сумарна зважена оцінка становить 2,8, що свідчить про хороший рівень конкурентоздатності.

Використовуючи отримані дані, будуюмо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» — «General Electric» (рис. 2.3).

Привабливість галузі	Висока 5	Вибірковість	Інвестування та зростання	Інвестування та зростання
	Середня 3,4	Збір урожаю та вихід з ринку	Вибірковість	Інвестування та зростання
	Низька 1,7	Збір урожаю та вихід з ринку	Збір урожаю та вихід з ринку	Вибірковість
		Низька 1,7	Середня 3,4	Висока 5
Конкурентоспроможність				

Рис. 2.3. Портфельний аналіз ТОВ «Астертех» з використанням матриці «McKinsey» — «General Electric»

Складено на основі [табл. 2.14 і табл. 2.15]

ТОВ «Астертех» перебуває в секторі, що знаходиться між групами селективного і агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі, а також з середньою конкурентоспроможністю підприємства. В даному випадку для підприємства актуальні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід із ринку. Підприємству доцільно захищати існуючі програми ринкової діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком.

Ключові фактори успіху - загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, розвиток яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі [30].

Аналіз результатів табл. 2.17. дозволяє ідентифікувати лідера ринку, рівень розвитку конкретних здібностей окремого підприємства в порівнянні з лідером і розробити комплекс заходів щодо розвитку тих чи інших здібностей лідируючого конкурента [31].

Таблиця 2.17.

Оцінка КФУ конкуруючих підприємств

Ключові фактори успіху (оцінка сили)	ТОВ «Астертех»	Конкуренти			
		ТОВ «СКД АВТО»	ТОВ «Гідравлік Лайн»	ТОВ «СК-ГАЛАНТ»	ТОВ «РІНОПАРТ»
1. Імідж (репутація)	4	9	5	8	5
2. Ліцензії	8	9	6	8	6
3. Кваліфікація персоналу	8	9	7	8	7
4. Реклама	3	6	3	4	2
5. Фінансове положення	7	9	8	8	6
6. Собівартість	8	6	7	6	7
Всього	38	48	36	42	33

Джерело: [31]

Ключовими факторами успіху ТОВ «Астертех» є наявність ліцензій, кваліфікований персонал, фінансове положення і собівартість реалізованої продукції. Компанія пропонує якісну продукцію за доступними цінами, надає

технічну підтримку споживачам, послуги з консультування, підтримує лояльність клієнтів, співпрацює з перевіреними світовим ринком постачальниками [29].

Виходячи з отриманих результатів лідером на оптовому ринку деталями та автозапчастинами є ТОВ «СКД АВТО», також ТОВ «СК-ГАЛАНТ» показує високі результати.

2.3. Аналіз ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності

Ефективність управління процесом забезпечення конкурентоспроможності будь-яких підприємств визначається спроможністю системи управління забезпечити в довгостроковій перспективі стабільні результати діяльності на основі раціонального використання власних ресурсів, ефективної взаємодії з іншими підприємствами, законодавством, банківським сектором, іноземними і вітчизняними інвесторами щодо користування виробничими, фінансовими та інвестиційними ресурсами, формування конкурентних переваг по відношенню до близьких за сферою та обсягами діяльності економічних систем з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників навколишнього середовища.

Аналіз процесів та ресурсів конкурентоспроможності ілюструє залежність між ефективним управлінням щодо забезпечення раціонального використання наявних ресурсів на підприємстві та зростанням конкурентних переваг за рахунок формування дискретних і загальних показників ефективності діяльності підприємства.

Формування і якісний вплив процесів створення конкурентних переваг потребує чіткого визначення функцій та завдань управління ними, їх створення на науково обґрунтованій методичній і аналітичній основі.

Зокрема необхідним є:

- виокремлення процесів організації та управління формування конкурентних переваг, аналітична оцінка результатів їх впливу, що дає змогу своєчасно отримати інформацію про стан діяльності, спрямованої

- на забезпечення конкурентоспроможності підприємства з метою здійснення регулятивних заходів щодо її підвищення;
- процесний підхід до оцінювання стану конкурентоспроможності підприємства за рахунок активізації управлінських чинників, який може бути використаний при розробці стратегічних і поточних планів для обґрунтування прийнятих заходів;
 - розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності за допомогою окремих складових інтегрального показника, який може використовуватись у системі прогнозування результатів діяльності працівників, що підвищить їх мотивацію до активізації діяльності [30].



Рис. 2.4. Процеси і ресурси формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [33]

Протягом останніх років на українському ринку спостерігається планомірне збільшення числа компаній, що торгують спецтехнікою. З огляду на ситуацію в

країні значна частина спецтехніки перемістилася з окупованих індустріальних районів на територію із законною владою. Все це максимально посилює конкуренцію на ринку, де вже до цього існує жорстка боротьба.

Особливістю ринку спецтехніки, як сегменту торгівлі, є пряма залежність від суміжних сегментів економіки, зокрема будівництва. Ринок будівництва у 2014 році перебував у кризі, обсяги реалізованих будівельних робіт знизились на 12,8%. Проте, вже у 2017 році спостерігається значне зростання обсягів реалізації на 43,3% у порівнянні з 2016 роком [34]. Ринок спецтехніки тісно пов'язаний з будівництвом, дорожньою та добувною промисловістю тому одним з головних факторів впливу на стан ринку є економічна ситуація в Україні. Для ринку спецтехніки характерна сезонність. Через нестачу коштів споживачі часто надають перевагу китайським та індійським виробникам, неоригінальним запасним частинам, фільтрам, мастилу і ін. Для стимулювання попиту основними інструментами є гнучка цінова політика та вигідні фінансові умови: ставки, терміни, розстрочка.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою оптимальних управлінських методик та інструментів, які дозволять сформувати організаційно-економічний механізм що відповідатиме вимогам ринку спецтехніки. Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі і на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства [35, с. 76].

Товарооборот - це продаж товарів торговими підприємствами іншим підприємствам, що використовують ці товари або для подальшої реалізації, або для особистого споживання і є основним показником оцінки діяльності торгових підприємств. Основним показником, що відображає обсяг товарообороту в звітності ТОВ «Астертех», є чистий дохід від реалізації товарів [36].

Таблиця 2.18.

Аналіз товарообороту ТОВ «Астертех» по місяцях і кварталах

за 2015-2017 роки									
Разом 2кв.	368,02	36,02	426,30	34,62	484,58	33,63	58,28	-1,40	113,67
Разом 1 півріч.	563,06	55,11	654,25	53,13	745,44	51,73	91,19	-1,98	113,94
Липень	87,66	8,58	105,56	8,57	123,46	8,57	17,90	-0,01	116,96
Серпень	131,08	12,83	158,50	12,87	185,92	12,90	27,42	0,04	117,30
Вересень	103,70	10,15	126,54	10,28	149,38	10,37	22,84	0,13	118,05
Разом 3кв.	322,45	31,56	390,60	31,72	458,75	31,83	68,15	0,16	117,45
Жовтень	56,60	5,54	75,95	6,17	95,3	6,61	19,35	0,63	125,48
Листопад	44,85	4,39	61,30	4,98	77,75	5,40	16,45	0,59	126,84
Грудень	34,74	3,40	49,30	4,00	63,86	4,43	14,56	0,60	129,53
Разом 4кв.	136,19	13,33	186,55	15,15	236,91	16,44	50,36	1,82	127,00
Разом 2півріч.	458,64	44,89	577,15	46,87	695,66	48,27	118,51	1,98	120,53
Разом за рік	1021,7	100,00	1231,40	81,49	1441,1	100,00	209,70	-18,51	117,03

(Складено автором на основі матеріалів підприємства)

Процес аналізу товарообороту ТОВ «Астертех» починається з вивчення його динаміки по місяцях і кварталах (табл. 2.18). Питома вага розраховується за формулою (2.7).

Аналізується абсолютна сума товарообороту за періодами в минулому і звітному роках та розраховується питома вага даного періоду в загальній сумі товарообороту за формулою:

$$D_i = \frac{\sum i}{\sum_{\text{заг}}} \times 100 \quad (2.8),$$

де D_i - питома вага, %;

$\sum i$ - товарооборот i -го періоду, тис. грн.;

$\sum_{\text{заг}}$ - товарооборот за рік, тис. грн.

Спостерігається загальна тенденція зростання товарообороту, при цьому незначне зниження у січні. Найбільше зростання спостерігається у грудні, лютому та червні на 40,43%, 41,43% та 41,92% відповідно. Річне зростання товарообороту на 20,52%.

Таблиця 2.19.

Розрахунок коефіцієнту рівномірності розвитку товарообороту в ТОВ «Астертех»

Період	Темп зміни, % (T_i)	$T_i - T_{\text{ср.}}$	$(T_i - T_{\text{ср.}})^2$
Січень	90,49	-26,54	704,56
Лютий	128,79	11,76	138,26
Березень	110,38	-6,65	44,21
Квітень	102,79	-14,24	202,85
Травень	109,45	-7,58	57,47
Червень	129,23	12,20	148,87
Липень	116,96	-0,07	0,01
Серпень	117,30	0,27	0,07
Вересень	118,05	1,02	1,04
Жовтень	125,48	8,45	71,37
Листопад	126,84	9,81	96,15
Грудень	129,53	12,50	156,35
Всього	117,03		1621,22

Середньоквадратичне відхилення	11,62
Коефіцієнт варіації	9,93
Коефіцієнт рівноваги	90,07

Складено на основі [табл. 2.2]

Після вивчення загального обсягу роздрібного товарообороту доцільно проаналізувати його склад. Аналіз складу товарообороту ТОВ «Астертех» подано у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20.

Аналіз складу і структури товарообороту ТОВ «Астертех» за 2015-2017 рр.

Найменування товарних груп	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			Відхи л. від 2016 рік., тис. грн.	2017 рік. у % до 2016 року	Питома вага у чистому доході від реалізації продукції, %		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік			2016 рік	2017 рік	відхи л. від 2016 рік (+,-)
0	1	2	3	4	5	6	7	8
Імпортні товари у тому числі:	614,60	721,40	828,20	106,80	14,80	58,58	57,47	-1,11
Деталі та запчастини для кар'єрної техніки	56,5	67,23	77,96	10,73	15,96	5,46	5,41	-0,05
Устаткування та обладнання для добувної промисловості	87,4	92,5	97,6	5,10	5,51	7,51	6,77	-0,74
Деталі та запчастини для дорожньої техніки	129,1	162,6	196,1	33,50	20,60	13,20	13,61	0,40
Деталі та приладдя для будівельної	178,65	229,1	279,55	50,45	22,02	18,60	19,40	0,79

техніки								
Деталі та приладдя для автотранспортних засобів	110,6	112,9	115,2	2,30	2,04	9,17	7,99	-1,17
Інші види товару	52,35	57,07	61,79	4,72	8,27	4,63	4,29	-0,35
<i>Товари на внутрішньому ринку у тому числі:</i>	407,10	510,00	612,9	102,90	20,18	41,42	42,53	1,11
Деталі та запчастини для кар'єрної техніки	22,13	36,12	50,11	13,99	38,73	2,93	3,48	0,54

(Продовження таблиці 2.20)

Найменування товарних груп	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			Відхи л. від 2016 рік., тис. грн.	2017 рік. у % до 2016 року	Питома вага у чистому доході від реалізації продукції, %		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік			2016 рік	2017 рік	відхил. від 2016 рік (+,-)
0	1	2	3	4	5	6	7	8
Устаткування та обладнання для добувної промисловості	32,26	46,50	60,74	14,24	30,62	3,78	4,21	0,44
Деталі та запчастини для дорожньої техніки	106,18	117,80	129,42	11,62	9,86	9,57	8,98	-0,59
Деталі та приладдя для будівельної техніки	130,29	148,67	167,05	18,38	12,36	12,07	11,59	-0,48
Деталі та приладдя для автотранспортних засобів	104,00	140,02	176,04	36,02	25,72	11,37	12,22	0,84
Інші види товару	12,24	20,89	29,54	8,65	41,41	1,70	2,05	0,35
Разом	1021,70	1231,40	1441,1	209,7	17,03	100,00	100,00	0,00

(Складено автором на основі матеріалів підприємства)

Рівномірність розвитку товарообороту аналізується за допомогою коефіцієнтів варіації і рівномірності, що розраховуються за такими формулах:

$$\sigma = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n} \quad (2.9)$$

$$\delta = \frac{\sum \sigma \times 100}{\sum x} \quad (2.10)$$

$$K_{\text{рівн}} = 100 - \delta \quad (2.11),$$

де σ - середньоквадратичне відхилення;

x - темп зміни товарообороту звітнього року у порівнянні з попереднім роком (за місяцями);

x - темп зміни товарообороту за рік;

n - число місяців;

∂ - коефіцієнт варіації (нерівномірності);

$K_{рівн}$ - коефіцієнт рівномірності

Проведемо обрахунки матеріально-технічного рівня підприємства за звітний період 2017 року.

Показники технічного стану основних фондів:

1. Коефіцієнт зносу основних фондів

$$K_z = \frac{3 \times 100}{ПВ} \quad (2.12),$$

де 3 – сума зносу основних фондів;

$ПВ$ – первісна вартість основних фондів.

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Коефіцієнт зносу визначається відношенням суми зносу основних засобів до балансової вартості основних засобів.

$$K_z = \frac{6,4 \times 100}{6,4} = 100,0$$

Коефіцієнт зносу має негативне значення, отже виникає необхідність в перевірці якості обладнання або його заміні.

2. Коефіцієнт придатності основних фондів – виявляє, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості

$$K_n = \frac{(ПВ - 3) \times 100}{ПВ} \quad (2.13),$$

де 3 – сума зносу основних фондів;

$ПВ$ – первісна вартість основних фондів.

Коефіцієнт придатності основних засобів відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.

$$K_n = \frac{(6,4 - 6,4) \times 100}{6,4} = 0,0$$

Негативне значення коефіцієнту придатності основних засобів свідчить про необхідність в оновленні основних засобів.

Показники руху основних фондів:

1. Коефіцієнт оновлення основних фондів – характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду.

$$K_o = \frac{\Phi_n}{\Phi_k} \times 100 \quad (2.14),$$

де Φ_n – сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді;

Φ_k – сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів. Він показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду.

$$K_o = \frac{5,6}{6,4} \times 100 = 87,5$$

Позитивне значення показника свідчить про високий ступінь введення в дію нових основних засобів.

2. Коефіцієнт вибуття основних фондів – показує, яка частка основних фондів, наявних на початок звітного періоду, вибула за цей період унаслідок старіння та зносу

$$K_v = \frac{\Phi_v}{\Phi_o} \times 100 \quad (2.15),$$

де Φ_v – сума основних фондів, що вибувають у звітному періоді внаслідок старіння та зносу;

Φ_o – сума основних фондів на початок періоду.

$$K_v = \frac{0,8}{5,6} \times 100 = 14,29$$

Отримане значення свідчить про невисокий рівень вибуття основних фондів.

Показники ефективності використання основних фондів:

1. Фондовіддача (Φ_v) – показник, що відображає випуск продукції на 1 грн основних фондів підприємства

$$\Phi_v = \frac{D_p}{\Phi} \quad (2.16),$$

де D_p – сума доходів від реалізації продукції;

Φ – загальна вартість основних фондів.

$$\Phi_v = \frac{1441,1}{6,4} = 225,17$$

Отриманий результат свідчить про високий рівень ефективності використання основних засобів.

2. Фондомісткість (Φ_m) – показник потреби основних фондів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи

$$\Phi_m = \frac{\Phi}{D_p} \quad (2.17)$$

$$\Phi_m = \frac{6,4}{1441,1} = 0,004$$

Низький показник свідчить про необхідність збільшення обсягу основних фондів.

3. Фондоозброєність праці (Φ_o) обчислюється за формулою

$$\Phi_o = \frac{\Phi}{\chi} \quad (2.18),$$

де χ - середньооблікова чисельність виробничого персоналу.

$$\Phi_o = \frac{6,4}{5} = 1,28$$

Низький рівень показнику свідчить про необхідність збільшення обсягу основних засобів, що необхідні для персоналу [37].

Для аналізу внутрішніх умов бізнесу, виявлення ресурсів компанії, можливостей і компетенцій використовуємо методика Єфремова. Оцінка взаємозв'язків між ними проводиться по трьох групах парних відношень:

- 1 група – відношення {властивості, ресурси};
- 2 група – відношення {ресурси, можливості};
- 3 група – відношення {можливості, компетенції}

Якщо через $X = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_n\}$ позначить множину властивостей товарів і послуг, через $Y = \{y_1, y_2, y_3, \dots, y_m\}$ — множину ресурсів, через $Z = \{z_1, z_2, z_3, \dots, z_k\}$ — множину можливостей, а через $C = \{c_1, c_2, c_3, \dots, c_l\}$ — множину компетенцій, то встановленні групи відношень можуть бути задані матрицями, відповідно, $\{XY\}$, $\{YZ\}$, $\{ZC\}$ (додаток Е).

Матриця оцінки ключових компетенцій матиме вигляд:

Таблиця 2.21.

Матриця ключових компетенцій

					<i>Ресурси</i>							
	YZ				y1	Організаційна структура управління	y1	XY				
					y2	Організаційна культура	y2					
					y3	Імідж	y3					
									
<i>здатності</i>	z1	z2	z3	...				x1	x2	x3	...	<i>реалізація</i>
	й Стратегічний	няСтратегічне	урсівТрансфор-	...				их Досягнення	у Комплексна реалізація стратегічного	конання Повне	...	
	z1	z2	z3	...				x1	x2	x3	...	
	ZC				c1	Стратегічне мислення	c1	XC				
					c2	Знання ринку й тенденцій зміни стратегічного клімату	c2					
					c3	Знання сильних і слабких сторін стратегічного потенціалу	c3					
				
					<i>Компетенції</i>							

Складено на основі [32]

Оцінювання відношень показників «XY» (Ресурси - Реалізація стратегій), «YZ» (Ресурси - Здатності), «ZC» (Здатності - Компетенції) здійснюється експертичним шляхом (додаток Г).

Щоб визначити відношення «ХС», будемо використовувати послідовне замикання відношення «ХУ» на відношенні «ZC», використовуючи просте композиційне правило (2.8).

$$[x_i, y_j] = \frac{\sum_k x_{y_{ik}} \times y_{z_{kj}}}{\sum_k x_{y_{ik}}} \quad (2.19)$$

Композиційне правило таким же чином використовується для отримання відношення «ХС». На основі отриманих даних будується таблиця «ХС» (Компетенції – Реалізація стратегії).

Для визначення ключових компетенцій враховуємо важливість показника та спроможність до розвитку та використання своїх ключових компетенцій [32].

Виходячи з отриманих результатів можна зробити висновок, що ключовими компетенціями ТОВ «Астертех» є вміння працювати з людьми, вміння організовувати, знання ринку й тенденцій зміни стратегічного клімату та вміння координувати та регулювати.

Перераховані вище компетенції цілком можна назвати ключовими. Саме ці компетенції виділяють «Астертех» від конкурентів, саме від їх ступеня розвитку безумовно залежать конкурентні переваги компанії.

Таблиця 2.22.

Компетенції – Реалізація стратегії

№ з/п	Ключові компетенції щодо управління реалізацією стратегій підприємстві	Важливість	Спроможність до розвитку та використання своїх ключових компетенцій	Загальна оцінка ключових компетенцій щодо управління реалізацією стратегій підприємства
1	Стратегічне мислення	4,0	4	15,897
2	Знання ринку й тенденцій зміни стратегічного клімату	4,3	5	21,417
3	Знання сильних і слабких сторін стратегічного потенціалу	4,0	4	16,108
4	Вміння організовувати	4,4	5	22,111
5	Вміння координувати та регулювати	4,2	5	21,200

6	Вміння працювати з людьми	4,5	5	22,625
7	Вміння долати опір	2,2	5	11,175
8	Загальні знання теорії стратегічного менеджменту	3,0	5	14,868

(Продовження таблиці 2.22)

№ з/п	Ключові компетенції щодо управління реалізацією стратегій підприємстві	Важливість	Спроможність до розвитку та використання своїх ключових компетенцій	Загальна оцінка ключових компетенцій щодо управління реалізацією стратегій підприємства
9	Специфічні знання та досвід працівників	3,7	5	18,644
10	Адекватне сприйняття дійсності	3,5	5	17,570
Комплексна оцінка ключових компетенцій				18,162

Джерело: [32]

Виходячи з отриманих результатів побудуємо стратегічну карту для ТОВ «Астертех» (рис.2.5).



Рис. 2.5 Стратегічна карта ТОВ «Астертех»

(Складено автором)

Головною стратегічною ціллю ТОВ «Астертех» є розширення ринкової частки. Виходячи з проведених дослідження необхідно запровадити заходи відповідно до визначених проблем за наступними категоріями: фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, персонал.

Необхідно досягнути такі фінансові цілі: підвищення рентабельності сукупних доходів, рентабельності капіталу, фінансової незалежності, збільшення чистого прибутку. Серед маркетингових цілей є наступні: збільшення кількості покупців, надання знижок, проведення рекламної кампанії, надання додаткових послуг, збільшення обсягу реалізації. Цілями в категорії «Бізнес-процеси» є скорочення витрат, прискорення обертання, зменшення фондомісткості, збільшення продуктивності праці. Вдосконалення мотиваційної функції, зниження

плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу – основні цілі розвитку персоналу [8, с. 138-139].

Висновки до розділу 2

Аналіз факторів зовнішнього середовища показав, що для ТОВ «Астертех» загрозовими є жорстка та непрозора політика, відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства, інфляційні процеси. Серед факторів внутрішнього середовища найбільш впливовим є фінансовий фактор.

Спостерігається загальне підвищення основних показників фінансової діяльності підприємства, а саме: зростання чистого доходу від реалізації послуг у 2017 році у порівнянні з 2016 зріс на 17,03%, Собівартості реалізованої продукції на 16,43%, загальних витрат 16,41%, валового прибутку на 18,02%.

Водночас спостерігається позитивна тенденція підвищення рентабельності активів на 2,38%, і в той же час рентабельність власного капіталу знижується на 1,8%. Підприємство отримало 0,37 грн. прибутку на 1 грн. виручки від реалізації продукції у 2016 році, у 2017 році рентабельність продажу зросла на 2,70%. На 1 грн затрат підприємство отримало 0,60 грн. прибутку у 2016 році, а у 2017 році на 1,69% більше.

Основними видами імпортного товару є деталі та приладдя для будівельної техніки та деталі та запчастини для дорожньої техніки і становлять 31,76% і 22,54% від загального обсягу імпорту, відповідно. При цьому обсяг імпорту даних товарів зріс на 28,24% для будівельної техніки і 25,95% для дорожньої.

За результатами оцінювання впливу детермінант «національного ромба» виявлено сприятливі національні конкурентні умови. Оцінка постачальників за моделлю «5 сил» відображає високий рівень впливу на господарську діяльність та високу вірогідність зростання цін на продукцію постачальників, що, швидше за все, буде одним з напрямів проведення ними загальної збутової політики.

Виходячи з результатів побудови матриці «McKinsey –General Electric» ТОВ «Астертех» перебуває в секторі, що знаходиться між групами селективного і

агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі, а також з середньою конкурентоспроможністю підприємства. В даному випадку для підприємства актуальні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід із ринку.

Ключовими факторами успіху ТОВ «Астертех» є наявність ліцензій, кваліфікований персонал, фінансове положення і собівартість реалізованої продукції. Ключовими компетенціями ТОВ «Астертех» є вміння працювати з людьми, вміння організовувати, знання ринку й тенденцій зміни стратегічного клімату та вміння координувати та регулювати.

Спостерігається загальна тенденція зростання товарообороту, при цьому незначне зниження у січні. Найбільше зростання спостерігається у грудні, лютому та червні на 40,43%, 41,43% та 41,92% відповідно. Річне зростання товарообороту на 20,52%.

В результаті проведено дослідження визначено, що особливістю ринку спецтехніки, як сегменту торгівлі, є пряма залежність від суміжних сегментів економіки, зокрема будівництва. Ринок будівництва у 2014 році перебував у кризі, обсяги реалізованих будівельних робіт знизились на 12,8%. Проте, вже у 2017 році спостерігається значне зростання обсягів реалізації на 43,3% у порівнянні з 2016 роком. Ринок спецтехніки тісно пов'язаний з будівництвом, дорожньою та добувною промисловістю тому одним з головних факторів впливу на стан ринку є економічна ситуація в Україні. Для ринку спецтехніки характерна сезонність. Через нестачу коштів споживачі часто надають перевагу китайським та індійським виробникам, неоригінальним запасним частинам, фільтрам, мастилу і ін. Для стимулювання попиту основними інструментами є гнучка цінова політика та вигідні фінансові умови: ставки, терміни, розстрочка.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою оптимальних управлінських методик та інструментів, які дозволять сформувати організаційно-економічний механізм що відповідатиме вимогам ринку спецтехніки. Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі і на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку

заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСТЕРТЕХ»

3.1. Удосконалення системи внутрішньогосподарського обліку і аналізу

Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Астертех» необхідно здійснювати через призму важливості управлінського обліку та маркетингової активності компанії. Організація управлінського обліку передбачає необхідність урахування низки факторів, що носять першочерговий вплив та зумовлені специфікою діяльності суб'єкта господарювання. Кожне підприємство розробляє систему управлінського обліку виходячи із власних потреб і специфіки роботи. Зв'язки, що поєднують управлінський облік із фінансовим обліком, плануванням, контролем, а також (опосередковано) мотивацією і регулюванням, утворюють замкнутий контур із прямим і зворотнім зв'язком (рис. 3.1) [38, с. 1355].

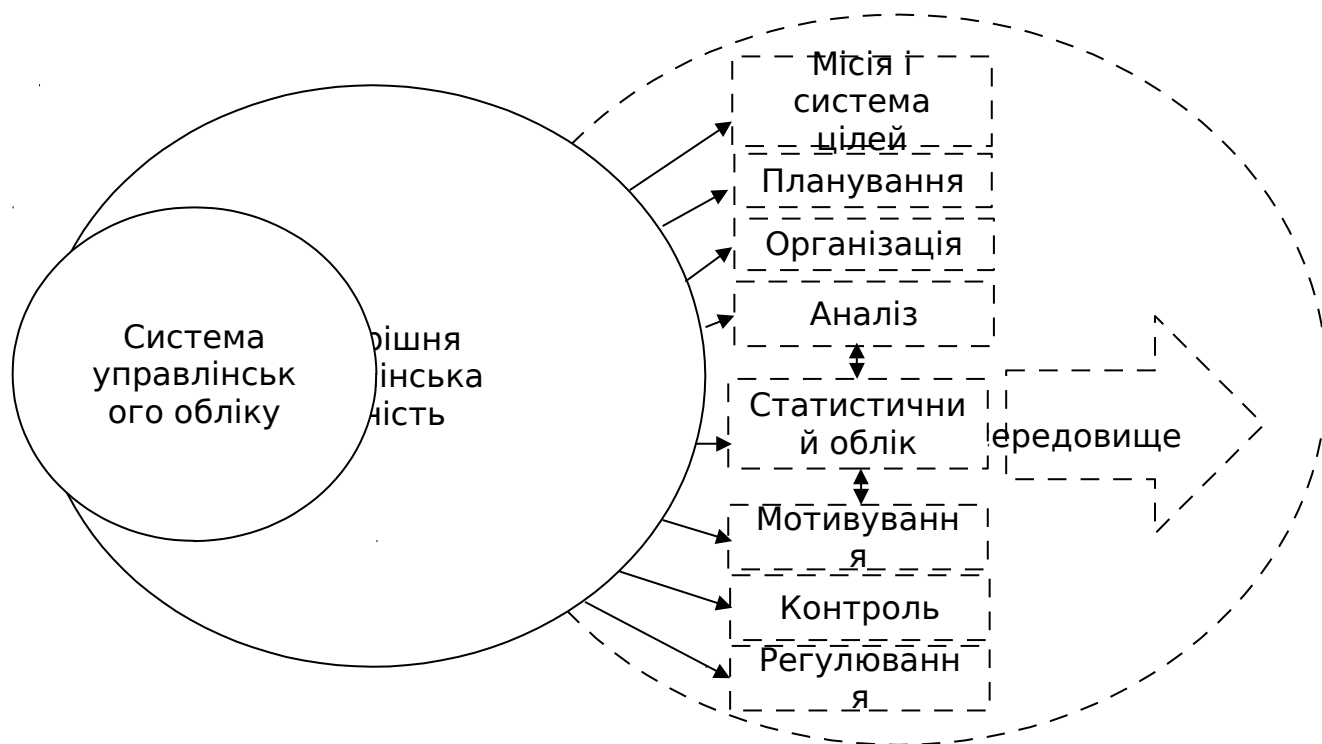


Рис. 3.1. Модель взаємозв'язку системи управління з управлінським обліком

Джерело: [38]

Для ТОВ «Астертех» найбільш ефективним буде рішення про впровадження управлінського обліку, що являє собою комплексну систему і включає також і бухгалтерський облік. Принцип ведення: облік ведеться на основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проведення в бухгалтерському обліку, присвоює кожній операції додаткові аналітичні коди, які дають змогу потім розподіляти цю інформацію в податковому, управлінському та у фінансовому обліку за МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності).

Управлінський облік має на меті створення необхідних умов для оперативного аналізу діяльності підприємства. При цьому затрати на розробку такої системи не повинні перевищувати економічну вигоду від її впровадження, тому необхідно визначити, яку саме і наскільки деталізовану інформацію потрібно відобразити у звітах. Розглянемо алгоритм побудови системи управлінського обліку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Алгоритм побудови системи управлінського обліку

№	Сутність	Рішення
I етап	Формування управлінського рішення облікового завдання	Визначення управлінських завдань та порядок їх вирішення Визначення переліку необхідних даних, механізму їх збору та норм документообігу Постановка цілей та визначення відповідальних осіб
II етап	Інтеграція результату прийнятого рішення з наявною обліковою політикою	Узгодження управлінського обліку з бухгалтерським Зміни до облікової політики або впровадження нового ПЗ
III етап	Впровадження управлінського обліку	Визначення відповідальних осіб за збір та аналіз даних Розробка посадових інструкцій для виконавців

Джерело: [39]

Якщо вважати, що управлінський облік запасів – це насамперед ефективне управління ними, то методична спрямованість цього визначення, в першу чергу, полягає в потребах якісного управління їх рухом. Однак, продовжуючи трактувати

таке визначення, можна стверджувати, що управлінська система зводиться до оптимального рівня витрат. Вищенаведене ще раз підтверджує, що основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а тому вся діяльність спрямована на його підвищення до максимального рівня.

Удосконалення руху запасів в управлінському обліку на сучасному етапі полягає в поєднанні таких функцій, як планування, облік, контроль та аналіз. Результатом такого поєднання є система інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, яку обслуговує управлінський облік. Управлінська інформація дає можливість керівництву підприємства приймати більш ефективні рішення (рис. 3.2).

Нападовська Л.В. зазначає, що управлінський облік не підміняє контроль, аналіз чи планування, а шляхом забезпечення необхідною інформацією координує їх ефективне функціонування [40, с. 201].

Слід відзначити, що мета ефективного управління запасами полягає у своєчасному забезпеченні необхідною кількістю матеріальних ресурсів підприємства для виготовлення запланованого обсягу продукції. Від якісного та успішного управління запасами буде залежати безперебійний процес виробництва та кінцевий результат – одержання прибутку.

За обставин недостатньої кількості необхідних запасів на підприємстві можливі перебої у виробництві, під час яких будуть надлишкові витрати: заробітна плата працівникам за простої, оплата комунальних послуг, штрафи за невиконання умов договорів. При цьому загальновиробничі витрати розподіляються на меншу кількість виготовленої продукції, що спонукає до підвищення її собівартості та зменшення рівня прибутку. На практиці існують факти, коли для закупівлі необхідної кількості запасів за відсутності грошових коштів, підприємство бере позику в банку, що в свою чергу може збільшувати собівартість готової продукції за рахунок обслуговування банківського кредиту.

Отже, в даному випадку виникають надлишкові витрати, яких при раціональному управлінні запасами, можна уникати.

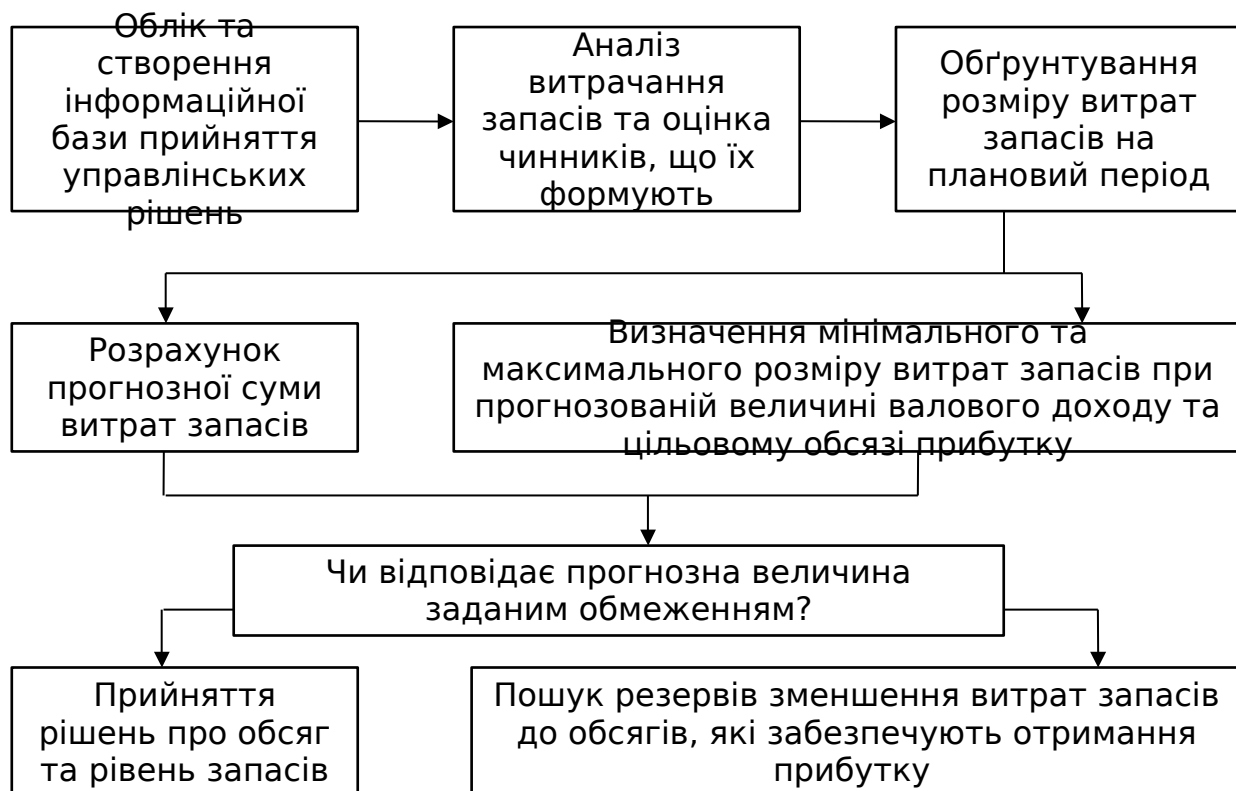


Рис. 3.2. Взаємозв'язок облікової функції управлінського обліку запасів з іншими функціями управління в процесі прийняття рішень

Складено на основі [41]

Існують й недоліки при наявності надлишкових запасів на підприємстві, тобто має місце вилучення з обороту грошових коштів, які могли б бути залучені в інших планах керівництва щодо покращення та удосконалення діяльності підприємства. Отже, звідси слідує, що підприємство певну частину своїх можливих доходів марно витрачає на забезпечення зберігання товарно-матеріальних цінностей.

Інформація управлінського обліку в основному призначена для надання допомоги внутрішнім користувачам прийняти економічно обґрунтоване рішення щодо діяльності підприємства, тому метою управлінського обліку запасів можна визначити наступні напрямки:

- 1) щоденний контроль за доходами та витратами матеріальних ресурсів за центрами відповідальності;
- 2) безперервна оцінка фактичної вартості наявних запасів та аналіз ефективності їх використання;
- 3) виявлення резервів зниження витрат запасів та їх оптимізація на складах;

4) своєчасне складання та подання звітів про рух запасів, вибір методів оцінки запасів при їх вибутті та достовірне відображення всіх операцій в обліку.

Для забезпечення конкурентоспроможності промислові підприємства змушені шукати шляхи зниження витрат виробництва. Основними принципами зниження витрат є підвищення ефективності процесу виробництва, у тому числі зменшення витрат на зберігання виробничих запасів.

В складних ринкових та політичних умовах сьогодення вимагає ефективної системи управління рухом запасів, аналізу інформації щодо їх постачання з метою відсутності порушень термінів у поставках сировини для виробництва або надмірного її накопичення на складах, що в своє чергу дасть змогу ефективно використовувати та накопичувати оборотний капітал.

Рациональне використання ресурсів у порядку досягнення сучасних концепцій управління запасами повинно бути зроблено на рівні центрів відповідальності, де керівнику делеговані повноваження щодо управління процесами логістики з постачання запасів [42].

Поєднання основних засобів із оптимальною кількістю запасів та раціональним використанням трудових ресурсів буде сприяти нормальному процесу діяльності підприємства. Тому для виконання виробничої програми необхідне забезпечення оптимального рівня запасів, що є першочерговим завданням управлінського обліку.

Актуальним моментом є стабільність структури запасів у різних фазах виробничого циклу, раптові зміни в їх структурі означають перерозподіл вкладених коштів між різними типами активів, що призводить до надмірних перевитрат оборотного капіталу на відновлення виробничого циклу. Тому, функцією управлінського обліку є забезпечення систематичного контролю за наявністю виробничих матеріальних ресурсів, за місцями їх зберігання. Зокрема підприємства, що потребують значної кількості запасів або реалізують продукцію у великих обсягах, при значній віддаленості від транспортних магістралей повинні створювати логістичні склади з метою оптимізації витрат з їх постачання та зберігання.

Отже, основна функція управлінського обліку є забезпечення балансу матеріальних ресурсів для взаємної незалежності окремих стадій виробництва і збуту, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зниження витрат виробництва.

Але все ж таки керівництву необхідно вирішувати питання з відвантаження запасів, термін яких минув, неправильного формування замовлення продукції від постачальника, ефективності функціонування складів, відділу збуту підприємства.

Важливу роль для управлінського обліку запасів відіграє система бюджетів. В цьому випадку здійснюється керівництво при плануванні та розробці бюджету потреб у матеріальних ресурсах. В такий бюджет закладається кількість матеріалів, які планується закупити та певна кількість матеріалів, необхідних для виробництва продукції.

Бюджетування запасів надає можливість дати планову оцінку ефективності управлінських рішень, визначити оптимальний розмір закупівлі матеріалів та раціонально їх використати. Це процес розробки оптимальних розмірів доходів і витрат на певний період часу для подальшого його застосування у ході господарської діяльності підприємства.

У системі бюджетування тісно переплітаються стратегічне та оперативне управління, що досягається завдяки системі показників діяльності підприємства. Це, перш за все, відображає мету оперативного управлінського обліку на підставі стратегічного управління підприємства.

Окрім того, зростання ефективності діяльності підприємства на основі джерел формування активів та врахування їх змін є головним завданням процесу бюджетування запасів. Таке планування запасів передбачає розрахунок потреби в них, узагальнення результатів аналізу, а також підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Бюджет запасів поряд з іншими бюджетами є складовою структури зведеного бюджету підприємства.

З огляду на зазначене для підприємства надзвичайно актуальним завданням є удосконалення оперативного планування на основі складених бюджетів,

оскільки це сприятиме ефективному функціонуванню підприємства в ринкових умовах. Ефективне управління планування запасів можливе лише як складова і невід'ємна частина комплексного процесу планування на підприємстві.

Аналізуючи діяльність виробничих підприємств, бачимо, що не всі види запасів відіграють рівну однакову роль у виробництві. Деякі з них важливі, тому що без них виробництво неможливо, інші можуть бути замінені аналогами, тому, зрозуміло, що більше уваги слід зосереджувати на рівень тих видів запасів, які важливі для виробництва і становлять левову частку у вартості сировини та вартості продукції. Отже, для ефективного управління запасами необхідно чітко визначити страховий запас сировини на складі, забезпечити зниження витрат, пов'язаних із зберіганням; розробляти норми витрачання виробничих запасів [43].

Тому необхідно послідовно, поетапно формувати систему управління підприємства, що буде сприяти стабільності його діяльності (рис. 2).

Також, слід відзначити, що управлінський облік руху запасів охоплює набагато більше процедур, ніж фінансовий облік запасів, оскільки він спрямований на дотримання їх оптимального рівня щодо стратегії управління виробництвом. Адже в основі управління запасами покладено пошук оптимальних умов постачання, розрахунок оптимального обсягу запасів, визначення норм запасів, своєчасне та регулярне проведення інвентаризацій, контроль за належним надходженням запасів, контроль за відповідністю фактичного постачання замовленням, різновиди постачання запасів на підприємство.

За оцінкою фахівців застосування прийомів та методів управлінського обліку дає змогу зменшити рівень складських запасів на 20-30% і, відповідно, зменшити витрати підприємства на їх зберігання. Використання системи управлінського обліку дає можливість контролювати рух кожної одиниці виробничого запасу на складі, отримувати інформацію про їх наявність за центрами відповідальності, тим самим знижуючи витрати. Таким чином, вартість витрат на придбання, зберігання та витрачання виробничих запасів є ключовим питанням, яке вивчає управлінський облік.

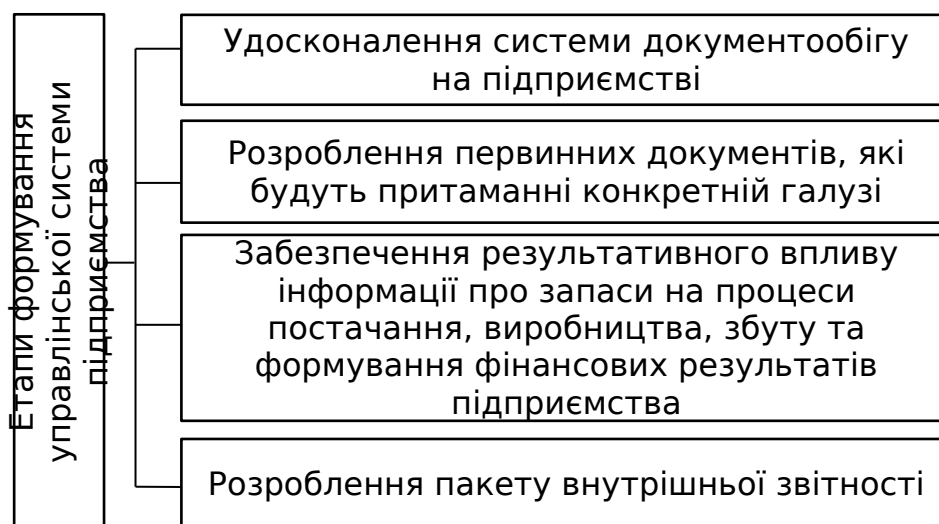


Рис. 3.3. Етапи формування системи управління підприємством

Складено на основі [44]

Основою управлінського обліку в системі управління є забезпечення успішної діяльності підприємства. Розвиток управлінського обліку спонукає до зростання значення та зміни в методах управління. Відбувається процес об'єднання методів планування, обліку, аналізу та контролю в єдину систему отримання та обробки інформації та прийняття на її основі управлінських рішень. Управлінський облік своєчасно запобігає нераціональному використанню запасів. Автоматизована обробка облікової інформації, ефективна організація обліку є важливими умовами підвищення роботи управлінського обліку [44, с.31].

За допомогою елементів управлінського обліку існує можливість підвищити ефективність системи управління на підприємстві. З метою досягнення цього необхідно застосовувати різні види управління та вносити пропозиції для прийняття вірних управлінських рішень, удосконалення системи управління на підприємстві. Тому організація та здійснення на підприємствах управлінського обліку за виробничою діяльністю з участю працівників бухгалтерії дасть змогу підвищити контрольні функції обліку.

Отже, управлінський облік є системою оперативного, постійного забезпечення інформацією апарату управління підприємства шляхом організації та підготовки управлінських рішень.

Аналізуючи вищенаведене, можна зазначити, що система управлінського обліку керується правилом: зменшення витрат на придбання чи зберігання надлишкової кількості запасів є джерелом додаткових обігових коштів [45].

3.2. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства

Ефективна управлінська система матиме безпосередній вплив на удосконалення якості та ефективності маркетингової діяльності, зокрема через зменшення часу на отримання та аналіз інформації та прийняття важливих управлінських рішень [38, с.1358].

Роль маркетингу в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства формалізована на рис. 3.4.

Виходячи з цього, основними маркетинговими заходами в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності є удосконалення методів розроблення маркетингового комплексу, використання цінової й товарної політики, торгових марок та іміджу, ефективне управління каналами розподілу продукції й комплексу просування.

Основними проблема в діяльності ТОВ «Астертех» є низька ефективність управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства та проблеми в системі внутрішньогосподарського обліку.

Дослідження маркетингового аспекту конкурентоспроможності підприємств проводиться в наступних напрямках:

- оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля підприємств;
- оцінка цінової привабливості;
- дослідження конкурентоспроможності збутової політики;
- дослідження конкурентоспроможності комунікаційної політики,
- оцінка конкурентоспроможності персоналу.

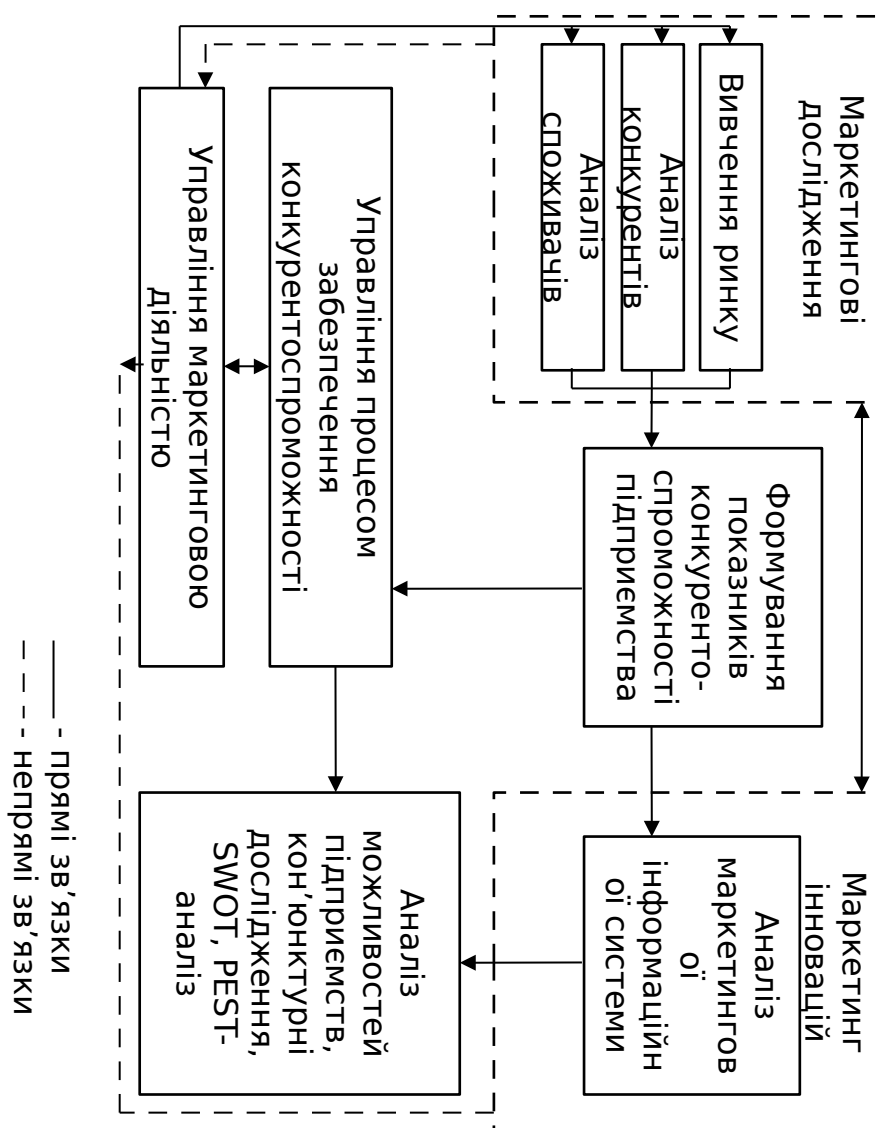


Рис. 3.4. Роль маркетингу в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності [46, с. 237]

Складено на основі [46]

Стратегічна група конкурентів — це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою, користуючись однаковими методами (рис. 3.5.) [47, с. 175].

Основним конкурентом компанії «Астертех» є компанія «СКД АВТО». «СКД АВТО» охоплює найбільшу частку ринку, має високий асортимент пропонованого товару, проте ціна в переважній більшості знаходяться в межах високого і середнього рівнів. «Астертех» має невелику ринкову частку, проте не менш широкий асортимент товарів, а ціни є більш привабливими для споживачів.

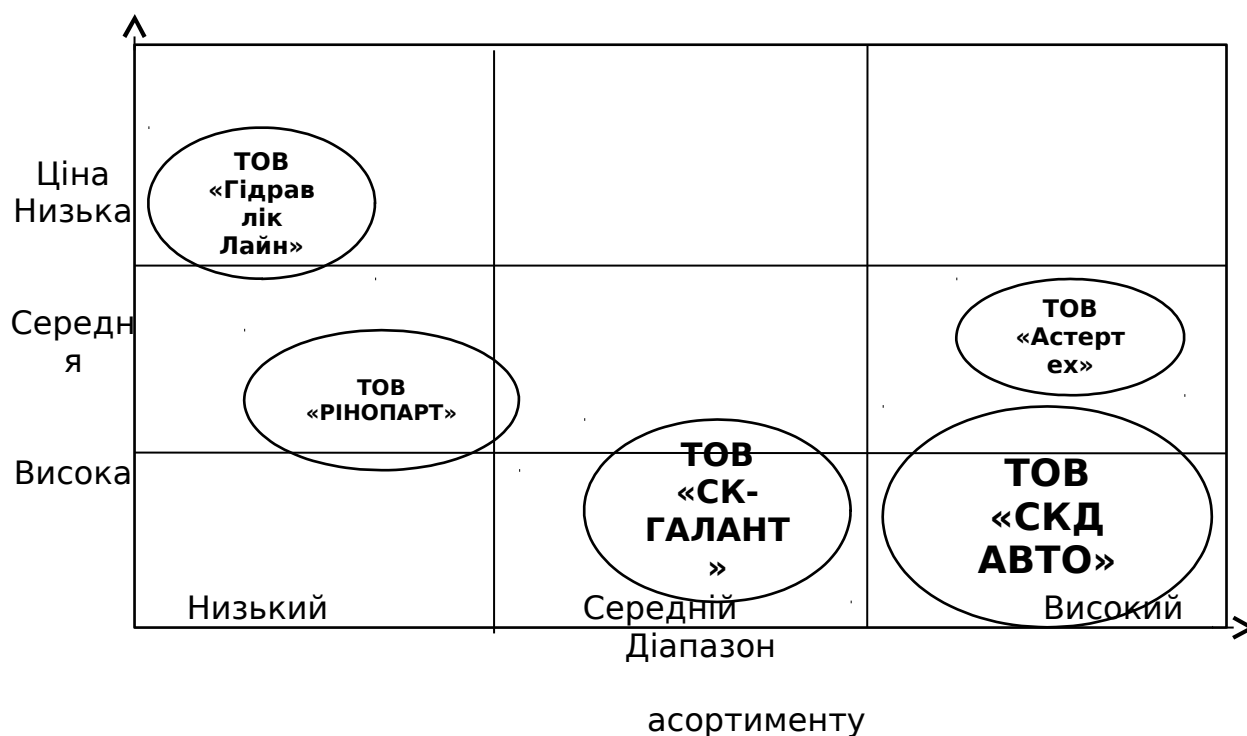


Рис. 3.5. Карта стратегічних груп конкурентів

Складено на основі [48]

Розрахунок значень обраних характеристик відображено в таблиці 4.1. При цьому використовується такі оцінки:

Ціна: 1б – висока; 2б – середня; 3б – низька.

Діапазон асортименту: 1б – низький; 2б – середній; 3б – високий.

Таблиця 3.2.

Розрахунок значень обраних характеристик

Назва компанії	Значення характеристики, в балах	
	Ціна	Діапазон асортименту
ТОВ «Астертех»	2	3
ТОВ «СКД АВТО»	1	3
ТОВ «Гідравлік Лайн»	3	1
ТОВ «СК-ГАЛАНТ»	1	2
ТОВ «РІНОПАРТ»	2	1

Складено на основі [48]

Наступним кроком є проведення оцінювання конкурентоспроможності товарного асортименту (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Оцінювання конкурентоспроможності товарного асортименту

Продукти фірм-конкурентів	Вага показника (i)	Фірми-конкуренти					
		ТОВ «СКД АВТО»		ТОВ «СК-ГАЛАНТ»		ТОВ «Астертех»	
Показники		(j)Експертна оцінка	Зважена оцінка (ij)	(j)Експертна оцінка	Зважена оцінка (ij)	(j)Експертна оцінка	Зважена оцінка (ij)
Широта (к-ть асортиментних груп)	0,3	7	2,1	5	1,5	7	2,1
Глибина (к-ть позицій в кожній асортиментній групі)	0,3	9	2,7	7	2,1	8	2,4
Насиченість (загальна к-ть товарних позицій, різновидів)	0,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Гармонійність або порівняльність (ступінь близькості між групами)	0,2	8	1,6	7	1,4	7	1,4
Сумарна оцінка	1	32	8	27	6,6	30	7,5

Примітка. Шкала оцінювання (0 низький рівень показника, 10 – високий рівень показника)

Складено на основі [48]

При вивченні товарної політики підприємств-конкурентів була досліджена стратегічна карта конкурентів та якість товарного асортименту [48].

Дослідження показало, що більш задовільний стан товарної політики спостерігається в ТОВ «СКД АВТО». Компанія має широкий та глибокий асортимент і займає значну частку ринку, однак ціна знаходиться на високому рівні.

Дослідження цінової політики підприємства-конкурентів дозволило зробити висновок про її високий ступінь привабливості.

Основними недоліками цінової політики є:

недостатнє використання знижок,
 відсутність обґрунтованих наукових підходів до формування ціни,
 відсутність уваги до вивчення цін конкурентів,
 недостатня гнучкість ціни в залежності від сформованої кон'юнктури
 ринку [49].

Таблиця 3.4.

**Порівняльний аналіз рівня цін на аналогічні товари конкурентів і у
середньому по галузі**

Вид товару	Ціна за 1 шт, тис. грн		
	ТОВ «Астертех»	у середньому по галузі	ТОВ «СКД АВТО»
Турбіна JCB	12,3	12,8	13,8
Датчик температури CATERPILLAR	2,1	2,6	2,7
Генератор VOLVO	9,8	10,1	11,2
Насос водяний JCB	2,9	3,3	3,4

(Складено автором)

Аудит збуту передбачає перевірку результатів діяльності служби збуту, що характеризують показники ефективності збуту:

відсоток виконання плану збуту;
 зростання/зменшення вартості замовлень порівняно з минулим роком;
 вартість/кількість отриманих замовлень на одного клієнта.

Відсоток виконання плану збуту розраховується наступним чином:

$$P = \frac{P_{\phi}}{P_n} \times 100 \quad (3.1),$$

де Р – виконання плану збуту;

P_{ϕ} – продаж за фактом;

P_n – продаж за планом.

$$P = \frac{1441,1}{1680,8} \times 100 = 85,74$$

Зміна вартості замовлень розраховується наступним чином:

$$\Delta V = \frac{V_{nom}}{V_{pop}} \quad (3.2),$$

де ΔV - зміна вартості замовлень;

$V_{пот}$ – вартість отриманих замовлень;

V_{pop} – вартість замовлень у попередньому році.

$$\Delta V = \frac{1441,1}{1231,4} = 1,17$$

Розрахуємо вартість замовлень на одного клієнта:

$$V_k = \frac{V_{nom}}{N} \quad (3.3),$$

де V_k – вартість замовлень на одного клієнта;

N – кількість клієнтів [33, с. 231-233].

$$V_k = \frac{1441,1}{43} = 33,51$$

Маркетингову активність можна оцінити за допомогою таблиці (табл. 3.5). При цьому використовується такі оцінки: 1б – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася; 2б – часте, але нерегулярне використання; 3б – систематичне використання елементу [50, с. 91].

Таблиця 3.5.

Оцінка маркетингової активності ТОВ «Астертех»

№ з/п	Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
1.	Здійснення сегментації ринку	2
2.	Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
3.	Проведення оцінки конкурентів	2
4.	Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	3
5.	Рівень контролю якості продукції	3
6.	Використання ТМ	1
7.	Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	1

8.	Застосування системи знижок	2
9.	Використання прогресивних методів продажу	1
10.	Рівень сервісу	2
11.	Оцінка ефективності руху товарів	2
12.	Оцінка ефективності реклами	1
Загальна оцінка		22

Складено на основі [50]

З таблиці видно, що негативна оцінка спостерігається за показниками використання ТМ, еластичності попиту при встановленні ціни, використання прогресивних методів продажу та ефективності реклами. Високі оцінки мають «ступінь зміни асортименту товарів» та «рівень контролю якості продукції».

При дослідженні комунікаційної політики виявлено, що активність рекламної діяльності, заходів щодо стимулювання збуту покупців і продавців, а також застосування реклами та інформації знаходиться на низькому рівні. Проведене дослідження свідчить про слабку рекламну діяльність у досліджуваних підприємствах. Серед усього набору засобів стимулювання збуту на практиці використовуються лише знижки і розпродаж, у деяких підприємствах застосовуються також премії у виді безкоштовного товару в додачу до основної покупки. Заходи щодо стимулювання збуту торгового персоналу також використовуються в недостатньому ступені.

Таблиця 3.6.

Оцінка управлінського персоналу

Показники	Вага показника (i)	Фірми-конкуренти					
		ТОВ «СКД АВТО»		ТОВ «СК- ГАЛАНТ»		ТОВ «Астертех»	
		(j)Експертна	ва (ij)Зважена	(j)Експертна	ва (ij)Зважена	Експертна оцінка (j)	ва (ij)Зважена
Рівень компетенції	0,3	8	2,4	7	2,1	8	2,4
Рівень професіоналізму	0,3	9	2,7	8	2,4	8	2,4
Рівень маркетингової	0,4	7	2,8	6	2,4	4	1,6

підготовки							
Сумарна оцінка	1	24	7,9	21	6,9	20	6,4

Складено на основі [51]

При оцінці конкурентоспроможності управлінського персоналу нами були розраховані наступні показники: рівень компетенції, рівень професіоналізму, рівень маркетингової підготовки. В усіх групах досліджуваних підприємств можна відзначити високий рівень компетенції і професіоналізму, а також низький рівень маркетингової підготовки.

Діагностика управління конкурентоспроможністю в досліджуваних підприємствах дозволила визначити цілі діяльності підприємств-конкурентів, конкурентоспроможність стратегічного потенціалу підприємств-конкурентів, досліджувати сильні і слабкі сторони конкурентів, виявити їх конкурентні переваги.

Оцінка прогресу маркетингової діяльності здійснюється на основі вивчення динаміки показників доходу, витрат і прибутку. Така оцінка на рівні організації в цілому проводиться для окремих видів бізнесу, інколи – для окремих продуктів і ринків. Ефективність маркетингу характеризується п'ятьма складовими маркетингової орієнтації: спрямованістю на покупця; маркетинговою інтеграцією; адекватністю інформації; стратегічною орієнтацією; оперативною ефективністю (Додаток Е). У таблиці 3.7 наведено послідовність оцінки за всіма п'ятьма характеристиками.

Таблиця 3.7.

Результати оцінки ефективності маркетингу ТОВ «Астертех»

№ з/п	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	2	3	4	5
1	<i>Спрямованість на покупця</i>			
1.1	Задоволення потреб споживачів		+	
1.2	Пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку	+		
1.3	Увага до маркетингової системи у цілому	+		

1	2	3	4	5
II	<i>Маркетингова інтеграція</i>			
2.1	Інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями		+	
2.2	Погодженість		+	
2.3	Система розширення асортименту	+		
III	<i>Адекватність маркетингової інформації</i>			
3.1	Дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів	+		
3.2	Ознайомленість з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів		+	
3.3	Зусилля для зниження витрат на різні маркетингові заходи	+		

(Продовження таблиці 3.7)

№ з/п	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	2	3	4	5
IV	Стратегічна орієнтація			
М	Маркетингове планування	+		
4.2	Поточна маркетингова стратегія	+		
4.3	Планування непередбачуваних обставин		+	
V	Оперативна ефективність			
5.1	Впровадження маркетингової стратегії	+		
5.2	Розподіл маркетингових ресурсів		+	
5.3	Швидкість реагування	+		
Загальна оцінка		6 балів		

Складено на основі [додаток Ж]

Методика підрахунку балів полягає в наступному. Спочатку за кожним питанням вибирається відповідь, що найбільше підходить. Отримані в такий спосіб бали підсумовуються, їхня загальна кількість буде в проміжку від 0 до 30.

Оцінка ефективності маркетингу визначається за такою шкалою:

Таблиця 3.8.

Шкала оцінки ефективності маркетингу

0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30
Маркетинг не ефективний	Маркетинг організований на поганому рівні	Маркетинг організований на середньому рівні	Маркетинг організований на доброму рівні	Маркетинг організований на дуже доброму рівні	Маркетинг організований на відмінному рівні

Джерело: [51]

За результатами проведеного дослідження маркетинг організований на поганому рівні [51, с.103].

Отже, аналізоване підприємство зацікавлене в розвитку маркетингової діяльності. Для підвищення рівня маркетингової ефективності ТОВ «Астертех» необхідно провести наступні заходи:

підвищення уваги до системи маркетингу;

інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
 дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів
 збуту і конкурентів;
 маркетингове планування;
 підвищення маркетингової активності;
 розробити маркетингову модель забезпечення
 конкурентоспроможності підприємства;
 удосконалити методи розроблення маркетингового комплексу;
 інтегрувати систему управління маркетинговою діяльністю в систему
 управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Проведемо аналіз динаміки доходу та прибутку одержаних від маркетингових заходів:

Таблиця 3.9.

**Розрахунок динаміки доходу та прибутку від маркетингових заходів ТОВ
«Астертех»**

Показники	Сума, тис. грн.			
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Прогноз на 2018 рік
Дохід, одержаний від маркетингових заходів	181,88	229,73	277,58	325,43
Прибутки від маркетингових заходів	27,67	44,46	61,25	78,04

(Складено автором)

Із графіку можна побачити, що внаслідок запропонованих пропозицій, прогностні дані прибутків від проведення маркетингових заходів і від надання маркетингових послуг, зростають.

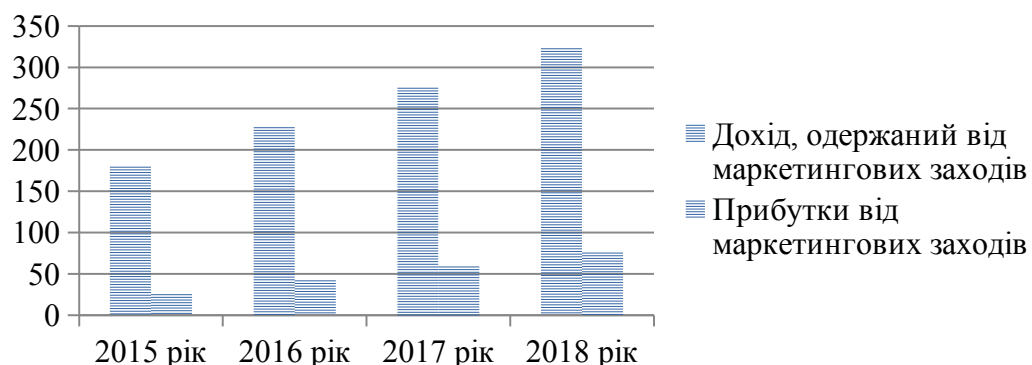


Рис. 3.6. Динаміка доходу та прибутку від маркетингових заходів

(Складено автором)

Проведемо підрахунки вартості надання рекламної компанії додаткових маркетингових послуг, що пропонуються компанії, розрахунки у табл. 3.10.

Таким чином, витрати на рекламну кампанію становитимуть 247,39 тис. грн. на плановий рік.

Показник рентабельності маркетингових інвестицій розраховується за такою формулою:

$$PMI = \frac{P_m}{B_m} = \frac{D_m - B_m}{B_m} \quad (3.4),$$

де P_m – прибуток, отриманий від впровадження маркетингових заходів;

D_m – дохід, одержаний від маркетингових заходів;

B_m – витрати на маркетингові заходи [52, с. 139].

Таблиця 3.10.

Розрахунок вартості надання рекламної кампанії на прогнозний рік

Найменування видання	Вартість реклами, тис. грн.
Реклама в пошукових системах Інтернет – виданнях, контекстна реклама у мережі Інтернет, тис. грн.	35,35
Маркетингові дослідження	42,80
Реклама в засобах масової інформації (преса, теле-, радіо-передачі)	46,14
Зовнішня реклама	69,80
Утримання автовідповідачів	28,30
Інші маркетингові заходи, пов'язані зі збутом товару	25,00
Разом:	247,39

(Складено автором)

Прогноз рентабельності маркетингу занесемо у табл. 3.11. Таким чином внаслідок запроваджених змін рентабельність підвищиться на 11,42% і складе

0,32. Хоча витрати на маркетинг підвищуються, вони фактично окупляться зростанням прибутку на 27,41%.

Таблиця 3.11.

Прогноз рентабельності маркетингу ТОВ «Астертех»

Показник	2017 р.	Прогноз на 2018 рік	Відхилення, %
Прибуток, тис. грн.	61,25	78,04	27,41
Витрати, тис. грн.	216,33	247,39	14,36
Рентабельність маркетингу, %	0,28	0,32	11,42

*(Складено автором)***3.3. Оцінка економічної ефективності від запроваджених рекомендацій**

Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для ТОВ «Астертех», яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії.

На основі проведених досліджень побудуємо матрицю конкурентних стратегій М. Портера. Основна суть стратегій Майкла Портера полягає в тому, що для успішного функціонування компанії їй потрібно якимось чином виділитися на тлі конкурентів, щоб не опинитися в очах споживачів всім для всіх, що як відомо означає нічим ні для кого. Щоб впоратися з цим завданням, компанія повинна вибрати правильну стратегію, якої і буде згодом дотримуватися [53, с. 268].



Рис. 3.7. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Складено на основі [53]

Для ТОВ «Астертех» оптимальною є стратегія концентрації на сегменті.

Особливістю стратегії концентрації на сегменті є високий рівень задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок фокусування на вузькому сегменті ринку. Виходячи з цього для компанії характерний невисокий стабільних прибуток та повільні темпи зростання об'єму ринку (стратегія відходу від конкуренції).

Крім цього для компанії характерні швидкість та гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища, що дозволяє якісно задовольняти потреби споживачів, на відміну від компаній-лідерів.

До переваг стратегії відносять:

- збільшення обсягу продажу за рахунок швидкого та ефективного задоволення потреб споживачів на вузькому сегменті ринку;
- впровадження стратегії зниження собівартості або диференціації для цільових споживачів на вузькому сегменті ринку;
- можливість використання комбінацій стратегій зниження собівартості та диференціації для більш ефективного задоволення специфічних потреб ринку;
- формування іміджу турботливого та лояльного підприємства, що орієнтоване на покупця.

Умови ринку, що забезпечать можливість використання стратегії:

- наявність окремої групи споживачів, що мають специфічні потреби, які важко задовольнити на існуючому ринку;
- обмежений доступ підприємств-конкурентів до спеціалізованого сегменту ринку;
- рівень матеріального та ресурсного забезпечення компанії не достатній для задоволення масового ринку.

Фактори, що здійснюють негативний вплив

- зниження характерних відмінностей між спеціалізованими товарами та товарами масового ринку;
- поява більш дешевих товарів-аналогів на ринку, за рахунок використання конкурентами стратегії зниження собівартості.

Згідно з підходом Ф. Котлера доцільно обрати маркетингову конкурентну стратегію послідовника.

Послідовники — це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Стратегія імітації – це один з видів стратегій послідовників, що спрямована на наслідування окремих елементів маркетингової стратегії лідера з внесенням певних відмінностей до комплексу маркетингових засобів [54, с. 146].

Згідно з Л. Г. Раменський необхідно обрати патієнтну (нішову) стратегію – стратегія, що орієнтована на вузькоспеціалізований ринок з високою якістю продукції [55, с. 188].

Основними цілями управління процесом забезпечення конкурентоспроможності є досягнення:

- ефективності функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;
- оптимального ресурсно-вартісного стану підприємства, що характеризується ефективністю використання ресурсів та обігових коштів за певний проміжок часу;
- ефективності реалізації товару на ринку з відповідною рентабельністю і конкурентоспроможністю;
- ефективності впливу існуючих організаційно-управлінських, виробничих та забезпечувальних процесів і вміння реалізовувати усі наявні можливості як результат ділової активності для покращення конкурентоздатності та забезпечення конкурентних переваг.

Кожне підприємство у процесі своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача, тому одним з важливих елементів є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності і розробки стратегії підприємства з урахування особливостей галузі [56, с. 450-455].

Для підприємства актуальні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід із ринку. Підприємству доцільно захищати існуючі програми ринкової діяльності,

концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком.

Основним шляхом підвищення рентабельності продажу та рентабельності реалізованої продукції є збільшення обсягу реалізації, підвищення середньої реалізаційної ціни та зниження собівартості товару [57, с.123].

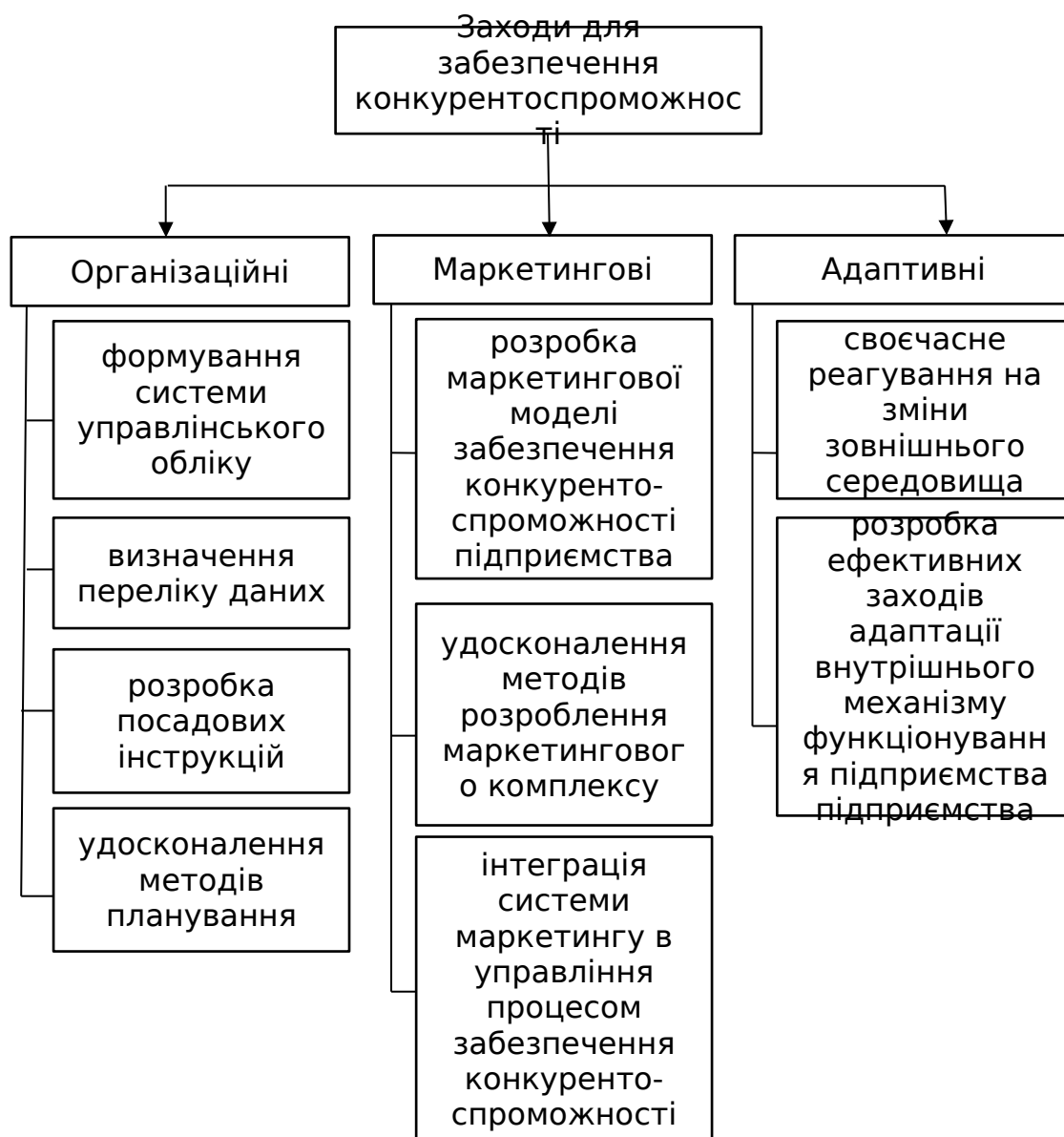


Рис. 3.8. Заходи для забезпечення конкурентоспроможності

(Складено автором)

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної спецтехніки можна запропонувати низку таких заходів, а саме:

організаційних (формування системи управлінського обліку, визначення переліку даних, що необхідні для цього обліку, розробка посадових інструкцій, удосконалення методів стратегічного, поточного і оперативного планування); маркетингових (розробка маркетингової моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, удосконалення методів розроблення маркетингового комплексу, інтеграція системи управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності) [58]; адаптивних (своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища і розробка ефективних заходів адаптації внутрішнього механізму функціонування підприємства).

Для підвищення рівня маркетингової ефективності ТОВ «Астертех» необхідно провести наступні заходи:

підвищення уваги до системи маркетингу;
інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
маркетингове планування;
підвищення маркетингової активності [59, с.194].

Оцінімо маркетингову ефективність ТОВ «Астертех» після впроваджених рекомендацій, щодо вдосконалення внутрішньогосподарського обліку та підвищення маркетингової активності, результати подано у таблиці 3.12.

На основі наведеної шкали у таблиці 3.8 маркетинг організований на достатньому рівні.

Завдяки впровадженим рекомендаціям вдалося підвищити такі показники як спрямованість на покупця, маркетингова інтеграція, адекватність маркетингової інформації, стратегічна орієнтація та оперативна ефективність [60].

Таблиця 3.12.

Оцінка ефективності маркетингу ТОВ «Астертех» після впроваджених рекомендацій

№ з/п	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	2	3	4	5
1	<i>Спрямованість на покупця</i>			
1.1	Задоволення потреб споживачів			+
1.2	Пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку		+	
1.3	Увага до маркетингової системи у цілому		+	
II	<i>Маркетингова інтеграція</i>			
2.1	Інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями		+	
2.2	Погодженість		+	
2.3	Система розширення асортименту		+	
III	<i>Адекватність маркетингової інформації</i>			
3.1	Дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів		+	
3.2	Ознайомленість з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів			+
3.3	Зусилля для зниження витрат на різні маркетингові заходи		+	
IV	<i>Стратегічна орієнтація</i>			
M	Маркетингове планування		+	
4.2	Поточна маркетингова стратегія		+	
4.3	Планування непередбачуваних обставин		+	
V	<i>Оперативна ефективність</i>			
5.1	Впровадження маркетингової стратегії		+	
5.2	Розподіл маркетингових ресурсів		+	
5.3	Швидкість реагування		+	
Загальна оцінка		17 балів		

Складено на основі: [додаток Ж]

Оцінка економічних наслідків підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом впровадження пропонованих рекомендацій відображена у таблиці 3.13.

Впровадження пропонованих рекомендацій дозволило підвищити основні фінансово-економічні показники: чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації, комерційна рентабельність, рентабельність власного капіталу, рентабельність маркетингу, що відображає ефективність запропонованих шляхів удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності, а саме удосконалення системи внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 3.13.

Оцінка економічних наслідків

№ з/п	Показники	2017 рік	Прогноз на 2018 рік	Відхилення	
				+, -	%
1.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1441,10	1619,50	178,40	12,38
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	545,60	700,36	154,76	28,37
4.	Комерційна рентабельність, %	0,38	0,40	0,02	-
5.	Рентабельність власного капіталу, %	1,09	1,18	0,09	-
6.	Рентабельність маркетингу, %	0,28	0,32	0,04	-

(Складено автором)

Після впровадження рекомендації щодо внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства спостерігається:

зростання чистого доходу від реалізації на 12,38% або на 178,40 тис. грн.;
 зростання прибутку від реалізації продукції на 28,37% або на 154,76 тис. грн.;
 зростання комерційної рентабельності на 0,02%;
 зростання рентабельності власного капіталу на 0,09%;
 зростання рентабельності маркетингу на 0,04%.

Висновки до розділу 3

Компанія ТОВ «Астертех» займається оптовою та роздрібною торгівлею імпортованими товарами та товарами, що пропонуються на внутрішньому ринку. Аналіз господарської діяльності показав, що в компанії існує проблеми внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності.

Основними етапами формування управлінської системи підприємства є:

- удосконалення системи документообігу на підприємстві;
- розроблення первинних документів, які будуть притаманні галузі;
- забезпечення результативного впливу інформації про запаси на процеси постачання, збуту та формування фінансових результатів;
- розроблення пакету внутрішньої звітності.

Для ТОВ «Астертех» найбільш ефективним буде рішення про впровадження управлінського обліку, що являє собою комплексну систему і включає також і бухгалтерський облік. Принцип ведення: облік ведеться на основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проведення в бухгалтерському обліку, присвоює кожній операції додаткові аналітичні коди, які дають змогу потім розподіляти цю інформацію в податковому, управлінському та у фінансовому обліку за МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності).

При дослідженні комунікаційної політики виявлено, що активність рекламної діяльності, заходів щодо стимулювання збуту покупців і продавців, а також застосування реклами та інформації знаходиться на низькому рівні. Проведене дослідження свідчить про слабку рекламну діяльність у досліджуваних підприємствах. Серед усього набору засобів стимулювання збуту на практиці використовуються лише знижки і розпродаж, у деяких підприємствах застосовуються також премії у виді безкоштовного товару в додачу до основної покупки. Заходи щодо стимулювання збуту торгового персоналу також використовуються в недостатньому ступені.

Аналізоване підприємство зацікавлене в розвитку маркетингової діяльності. Для підвищення рівня маркетингової ефективності ТОВ «Астертех» необхідно провести наступні заходи:

- підвищення уваги до системи маркетингу;

інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
 дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
 маркетингове планування;
 підвищення маркетингової активності;
 розробити маркетингову модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
 удосконалити методи розроблення маркетингового комплексу;
 інтегрувати систему управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Крім цього для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астертех» витрати на рекламну кампанію становитимуть 247,39 тис. грн. на плановий рік.

Прогноз рентабельності маркетингу внаслідок запроваджених змін рентабельність підвищиться на 11,42% і складе 0,32. Хоча витрати на маркетинг підвищуються, вони фактично окупляться зростанням прибутку на 27,41%.

В рамках вибудовування маркетингової орієнтації необхідно обрати стратегію, яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії. Такою стратегією є «стратегія концентрації на сегменті». Стратегія концентрації на сегменті спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому специфічному сегменті ринку. При цьому гарантований стабільний збут, однак значного зростання даного сегмента, як правило, не спостерігається. При цьому фірма може обслуговувати свій вузький цільовий сегмент більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують свої зусилля на всьому ринку.

Згідно з підходом Ф. Котлера доцільно обрати маркетингову конкурентну стратегію послідовника. А саме стратегію імітації – стратегія, що спрямована на наслідування окремих елементів маркетингової стратегії лідера з внесенням певних відмінностей до комплексу маркетингових засобів. Водночас, згідно з Л. Г.

Раменський необхідно обрати патієнтну (нішову) стратегію – стратегія, що орієнтована на вузькоспеціалізований ринок з високою якістю продукції.

Після впровадження рекомендації щодо внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства спостерігається зростання чистого доходу від реалізації на 12,38%, прибутку від реалізації продукції на 28,37%, комерційної рентабельності на 0,02%, рентабельності власного капіталу на 0,09% та рентабельності маркетингу на 0,04%.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність – це роль окремої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринках, що визначена економікою, соціумом та політикою, або здатність компанії чинити супротив міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн.

Особливістю системи управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність структурованого комплексу блоків, що здійснюють взаємний вплив та сприйнятливі до дії збоку зовнішніх та внутрішніх факторів, що в свою чергу формують цілісну багатofункціональну та багато комплексну систему.

Для підприємства, що займається оптовою і роздрібною торгівлею значну роль відіграє рівень конкурентоспроможності в умовах маркетингової орієнтації підприємства. Ефективна маркетингова стратегія є сильною стороною діяльності підприємства роздрібною торгівлі, тобто його конкурентною перевагою. Формування такої стратегії ґрунтується на обов'язковому конкурентному позиціонуванні для вибору або корекції власної позиції на ринку і розробці конкурентної стратегії спрямованої на досягнення та підтримання конкурентної переваги.

Таким чином, вивчення проблем ефективності маркетингової політики підтверджує правомірність висунутої гіпотези про доцільність розгляду конкурентоспроможності маркетингу в якості одного з критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі.

Дослідження міжнародної конкуренції за допомогою «національного ромба» відображає характер впливу детермінант та шанси на успіх галузі чи їх сегментах. На міжнародному ринку діє 5 сил конкуренції: загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів та послуг, що є замінниками, спроможність постачальників комплектуючих товарів торгуватися, здатність покупців торгуватися, суперництво конкурентів між собою.

Залежно від рівня конкуренції ключовою компетенцією підприємства може виступати накопичення та інтегрування існуючих потоків знань персоналом; генерування нових знань, навичок і вмінь, здатних розширювати комерційні можливості підприємства та його споживчі цінності; розробка нових напрямів бізнесу.

Аналіз факторів зовнішнього середовища показав, що для ТОВ «Астертех» загрозовими є жорстка та непрозора політика, відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства, інфляційні процеси. Серед факторів внутрішнього середовища найбільш впливовим є фінансовий фактор.

Спостерігається загальне підвищення основних показників фінансової діяльності підприємства, а саме: зростання чистого доходу від реалізації послуг у 2017 році у порівнянні з 2016 зріс на 17,03%, Собівартості реалізованої продукції на 16,43%, загальних витрат 16,41%, валового прибутку на 18,02%.

Водночас спостерігається позитивна тенденція підвищення рентабельності активів на 2,38%, і в той же час рентабельність власного капіталу знижується на 1,8%. Підприємство отримало 0,37 грн. прибутку на 1 грн. виручки від реалізації продукції у 2016 році, у 2017 році рентабельність продажу зросла на 2,70%. На 1 грн затрат підприємство отримало 0,60 грн. прибутку у 2016 році, а у 2017 році на 1,69% більше.

Основними видами імпортного товару є деталі та приладдя для будівельної техніки та деталі та запчастини для дорожньої техніки і становлять 31,76% і 22,54% від загального обсягу імпорту, відповідно. При цьому обсяг імпорту даних товарів зріс на 28,24% для будівельної техніки і 25,95% для дорожньої.

За результатами оцінювання впливу детермінант «національного ромба» виявлено сприятливі національні конкурентні умови. Оцінка постачальників за моделлю «5 сил» відображає високий рівень впливу на господарську діяльність та високу вірогідність зростання цін на продукцію постачальників, що, швидше за все, буде одним з напрямів проведення ними загальної збутової політики.

Виходячи з результатів побудови матриці «McKinsey –General Electric» ТОВ «Астертех» перебуває в секторі, що знаходиться між групами селективного і агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі, а також з середньою конкурентоспроможністю підприємства. В даному випадку для підприємства актуальні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід із ринку.

Ключовими факторами успіху ТОВ «Астертех» є наявність ліцензій, кваліфікований персонал, фінансове положення і собівартість реалізованої продукції. Ключовими компетенціями ТОВ «Астертех» є вміння працювати з людьми, вміння організовувати, знання ринку й тенденцій зміни стратегічного клімату та вміння координувати та регулювати.

Спостерігається загальна тенденція зростання товарообороту, при цьому незначне зниження у січні. Найбільше зростання спостерігається у грудні, лютому та червні на 40,43%, 41,43% та 41,92% відповідно. Річне зростання товарообороту на 20,52%.

В результаті проведено дослідження визначено, що особливістю ринку спецтехніки, як сегменту торгівлі, є пряма залежність від суміжних сегментів економіки, зокрема будівництва. Ринок будівництва у 2014 році перебував у кризі, обсяги реалізованих будівельних робіт знизились на 12,8%. Проте, вже у 2017 році спостерігається значне зростання обсягів реалізації на 43,3% у порівнянні з 2016 роком. Ринок спецтехніки тісно пов'язаний з будівництвом, дорожньою та добувною промисловістю тому одним з головних факторів впливу на стан ринку є економічна ситуація в Україні. Для ринку спецтехніки характерна сезонність. Через нестачу коштів споживачі часто надають перевагу китайським та індійським виробникам, неоригінальним запасним частинам, фільтрам, мастилу і ін. Для

стимулювання попиту основними інструментами є гнучка цінова політика та вигідні фінансові умови: ставки, терміни, розстрочка.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою оптимальних управлінських методик та інструментів, які дозволять сформувати організаційно-економічний механізм що відповідатиме вимогам ринку спецтехніки. Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі і на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз господарської діяльності показав, що в компанії існує проблеми внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності.

Основними етапами формування управлінської системи підприємства є:

- удосконалення системи документообігу на підприємстві;
- розроблення первинних документів, які будуть притаманні конкретній галузі;
- забезпечення результативного впливу інформації про запаси на процеси постачання, виробництва, збуту та формування фінансових результатів підприємства;
- розроблення пакету внутрішньої звітності.

Для ТОВ «Астертех» найбільш ефективним буде рішення про впровадження управлінського обліку, що являє собою комплексну систему і включає також і бухгалтерський облік. Принцип ведення: облік ведеться на основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проведення в бухгалтерському обліку, присвоює кожній операції додаткові аналітичні коди, які дають змогу потім розподіляти цю інформацію в податковому, управлінському та у фінансовому обліку за МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності).

При дослідженні комунікаційної політики виявлено, що активність рекламної діяльності, заходів щодо стимулювання збуту покупців і продавців, а також застосування реклами та інформації знаходиться на низькому рівні. Проведене дослідження свідчить про слабку рекламну діяльність у досліджуваних

підприємствах. Серед усього набору засобів стимулювання збуту на практиці використовуються лише знижки і розпродаж, у деяких підприємствах застосовуються також премії у виді безкоштовного товару в додачу до основної покупки. Заходи щодо стимулювання збуту торгового персоналу також використовуються в недостатньому ступені.

Аналізоване підприємство зацікавлене в розвитку маркетингової діяльності. Для підвищення рівня маркетингової ефективності ТОВ «Астертех» необхідно провести наступні заходи:

- підвищення уваги до системи маркетингу;
- інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
- дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
- маркетингове планування;
- підвищення маркетингової активності;
- розробити маркетингову модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- удосконалити методи розроблення маркетингового комплексу;
- інтегрувати систему управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Крім цього для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астертех» витрати на рекламну кампанію становитимуть 247,39 тис. грн. на плановий рік.

Прогноз рентабельності маркетингу внаслідок запроваджених змін рентабельність підвищиться на 11,42% і складе 0,32. Хоча витрати на маркетинг підвищуються, вони фактично окупляться зростанням прибутку на 27,41%.

В рамках вибудовування маркетингової орієнтації необхідно обрати стратегію, яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії. Такою стратегією є «стратегія концентрації на сегменті». Стратегія концентрації на сегменті спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому специфічному сегменті ринку. При цьому гарантований

стабільний збут, однак значного зростання даного сегмента, як правило, не спостерігається. При цьому фірма може обслуговувати свій вузький цільовий сегмент більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують свої зусилля на всьому ринку.

Згідно з підходом Ф. Котлера доцільно обрати маркетингову конкурентну стратегію послідовника. А саме стратегію імітації – стратегія, що спрямована на наслідування окремих елементів маркетингової стратегії лідера з внесенням певних відмінностей до комплексу маркетингових засобів.

Згідно з Л. Г. Раменський необхідно обрати патієнтну (нішову) стратегію – стратегія, що орієнтована на вузькоспеціалізований ринок з високою якістю продукції.

Після впровадження рекомендації щодо внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства спостерігається:

зростання чистого доходу від реалізації на 12,38% або на 178,40 тис. грн.;
зростання прибутку від реалізації продукції на 28,37% або на 154,76 тис. грн.;
зростання комерційної рентабельності на 0,02%;
зростання рентабельності власного капіталу на 0,09%;
зростання рентабельності маркетингу на 0,04%.

Впровадження пропонованих рекомендацій дозволило підвищити основні фінансово-економічні показники: чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації, комерційна рентабельність, рентабельність власного капіталу, рентабельність маркетингу, що відображає ефективність запропонованих шляхів удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності, а саме удосконалення системи внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В. В. Коновал. // Економіка. Управління. Інновації. - 2011. - № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23
2. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2010. - Вип. 18(1). - С. 344-351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18%281%29_56
3. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Руслана Іванівна ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь, 2016. – 462 с.
4. Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища / Є. О. Діденко, А. Г. Ткаченко // Технології та дизайн. – К. : КНУТД, 2014. – №4 (13). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf.
5. Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства / О. М. Колодіна // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2010. – № 1. – С. 200–210.
6. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. - 2014. - № 2. - С. 168–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21

7. Віколов О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. І. Віколов // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 78-80.
URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2013_1_17
8. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
9. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів / Н. Бутенко // Конкуренція: Вісник антимонopolного комітету України. – 2011. – № 2. – С. 33-40.
10. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій / С. М. Бондаренко, О. В. Свиринюк // Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». – К., 2014. – С. 56–62.
11. В.В. Деркачова Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах: монографія. – Луганськ: Елтон-2, 2010. – 234 с.
12. Формування конкурентної стратегії підприємства /Т.І. Павлюк, ОВ Гайдей - Young, 2016. URL: : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>
13. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран : пер. с англ. / М. Портер ; пер. И. В. Квасюк [и др.] ; ред. В. Д. Щетинин. М. : Международные отношения, 1993. 896 с. : ил. Библиогр.: с. 877 893. Пер. изд. : The Competitive Advantage of Nations / М. Е. Porter. New York. ISBN 5713304132. ISBN 0029253616 (США).
14. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. / Ф. Котлер. - М. :Издательский дом «Вильяме», 2017. — 656 с.
15. Гончаровська І. Теоретичні аспекти сутності конкурентних стратегій підприємств / І. Гончаровська. - Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. – Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. – Тернопіль, ТНТУ, 2016. – 266 с.
16. Романюк, Л. М. Взаємозв'язок конкурентної стратегії із персоналстратегією як реалізація конкурентних переваг / Л. М. Романюк, Г. М. Давидов // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету.

- Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2011. - Вип. 19. - С. 202-207.
17. Рибаківа Т. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства / Т. Рибаківа, О. Кост'єв // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(3). - С. 28-31. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%283%29_7
 18. Берляк Г. В. Організація бухгалтерського обліку як засіб забезпечення інвестиційної безпеки підприємства / Г. В. Берляк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. - 2014. - Вип. 3. - С. 26-45. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2014_3_5
 19. Косміна О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Косміна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 1(2). - С. 125-131. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_17
 20. Офіційний сайт ТОВ «Астертех»[Електронний ресурс]. URL: <http://astertech.kiev.ua>
 21. Ільїн В.Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія / В.Ю. Ільїн, О.В. Ільїна – К.: ННЦ „ІАЕ”, 2016. – 497 с.
 22. С.Є. Хрупович. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств.- Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011.- 160 с.
 23. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2011.-№7.-с. 41-42.
 24. Східницька Г. В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств / Г. В. Східницька // Молодий вчений. - 2016. - № 3. - С. 212-216. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51
 25. Довгань Л. Є. Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища / Л. Є. Довгань,

- Г. А. Мохонько // Економіка та держава. - 2010. - № 9. - С. 20-23. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_9_7
26. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління [Електронний ресурс] / В. І. Фучеджи URL: <http://dspace.oneu.edu.ua>.
 27. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 115–122.
 28. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник ; за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 219 с.
 29. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. – Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
 30. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування/ О.В. Мазоренко, О.В. Майстренко// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - Випуск 6. – С. 373-376.
 31. Хлевицька Т.Б., Шкляренко Ю.В. «Компетентнісний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства» подана до друку у електронному фаховому виданні «Економіка та суспільство», № 10, червень 2017 р.
 32. Коцко Т.А., Гарбачук К.В. Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища / Т.А. Коцко, К.В. Гарбачук // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць /. – Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2016
 33. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Електронний ресурс] / В.С.Ефремов, И.А.Ханыков. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/2/1014.html>
 34. Ревенко Н., Малахіна І. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції і підприємства [Електронний ресурс] / Н. Ревенко І. Малахіна // Вісник ТНЕУ №2, 2013 р. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9143/1/%D0%A0%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9D..pdf>. – Економіка підприємства і управління виробництвом.

35. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
36. Ведута Л.Л., Шкляренко Ю.В. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку спецтехніки / Л.Л. Ведута, Ю.В. Шкляренко // Актуальні проблеми економіки та менеджменту: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноукраїнський інститут економіки та управління у3-х частинах. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2017. – Ч.3. – с. 75-78. - УДК 338.24(063)
37. Чаплінська А., Бабчук Г. Оцінка товарних запасів та їх оборотності на підприємствах роздрібно́ї торгівлі /А. Чаплінська, Г. Бабчук// Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2013 – Випуск 34, ч.1 – С. 93-97
38. Груб'як С.В. Аналіз фінансово-економічного стану промислового підприємства/ С.В. Груб'як// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 3 – С. 268-271.
39. Дмитренко А.В., Лебедик Г.В., Яценко В.В. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах [Електронний ресурс] «Економіка та суспільство», № 13, 2017 р. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/225.pdf. – Економіка і суспільство.
40. Чупріна М.О., Шкляренко Ю.В. Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ринку спеціалізованої техніки / М.О.Чупріна, Ю.В. Шкляренко // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць / Випуск №3. – Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2018. – №3. – с. 78-90. - УДК 334.02
41. Нападовська Л.В. Управлінський облік: монографія / Л.В. Нападовська. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 450 с.
42. Королюк Н. М. Роль організації та інформаційного забезпечення управлінського обліку на підприємстві: реалії та перспективи / Н. М. Королюк, Д. Л. Лозинський // Бізнес Інформ. - 2016. - № 4. - С. 201-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_32

43. Масленніков Є. Управлінський аспект в проведенні внутрішньої перевірки витрат на підприємстві / Є. Масленніков // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2014. - № 11. - С. 91-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_11_12
44. Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах / І.В. Тараненко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. - № 1 (9). - С. 194-203.
45. Дяків В.В. Управлінський облік в Україні – реалії сьогодення / В.В. Дяків // Економіка АПК. – 2010. – № 8. – С. 76–80.
46. Скрипник Н.В., Скрипник М.Є. Роль та місце управлінського обліку в системі управління підприємством / Н.В. Скрипник, М.Є. Скрипник // Бухгалтерський облік і аудит. – 2010. – № 11.
47. Гуменюк А.В., Школенко О.Б. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної продукції [Електронний ресурс] / А.В. Гуменюк, О.Б. Школенко // «Економіка та суспільство», № 12, 2017 р. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/39.pdf. – Економіка і суспільство.
48. Жукевич С. М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством / С. М. Жукевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - 2012. - Вип. 9(2). - С. 175-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9%282%29_27
49. Артеменко Л.П. Стратегічний баланс потенціалу підприємства / Л.П. Артеменко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації”, 22 – 24 жовтня 2008 р. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – С. 176 – 178.
50. Чупріна М.О., Андрійчук Б.А. Проблеми стратегічного управління на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища // Сучасні підходи до управління підприємством. [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць, 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive>
51. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит/. - К.: Центр учбової літератури, 2014. — 320 с.

52. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
53. Підлісна О. В. Етапи організаційно-економічного механізму проведення рекламної кампанії / О.В. Підлісна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №2. – С. 138–141.
54. Фляйшнер, Крейг С. Стратегический и конкурентный анализ [Текст]: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. С. Фляйшнер, Б. Е. Бенсуссан; пер. с англ. Д.П. Коньковой; под общ. ред. д.э.н., проф. И. М. Степнова и к.э.н. Ю.А. Ковальчук. – М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2009. – 541 с.
55. Трапаїдзе С. М. Теоретичні підходи щодо формування маркетингових конкурентних стратегій підприємництва / С. М. Трапаїдзе // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2016. - № 10. - С. 146-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_10_15
56. Гончаровська І. Теоретичні аспекти сутності конкурентних стратегій підприємств / Інна Гончаровська // Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — С. 188-189.
57. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: АСТ, 2000. – 786 с.
58. Хоменко П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу /П. Г. Хоменко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №12. – С. 123–133
59. Вплив інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства / А.В. Шаповалова, Н.П. Святелик // URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1504.pdf.
60. Тараненко І.В.Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах / І.В. Тараненко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. - № 1 (9). - С. 194-203.

ДОДАТКИ

Додаток А

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство ТОВ «Астертех» Дата (рік, місяць, число)
 Територія Київ за ЄДРПОУ
 Організаційно-правова Товариство з обмеженою за КОАТУУ
 форма господарювання відповідальністю за КОПФГ
 Середня кількість працівників, осіб 2 за КВЕД

КОДИ		
201	0	0
6	1	1
40515603		
803910000		
0		
-		

Одиниця виміру: тис. грн.. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **03148, м. Київ, вул. Героїв космосу, 7;**

(067) 352 8234

1. Баланс на 31.12.2015 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	4,8
знос	1012	(-)	(4,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	301,2
у тому числі готова продукція	1103	-	300,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	5,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	41,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	26,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	6,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	21,78
Усього за розділом II	1195	-	401,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	-	-

Баланс	1300	-	401,8
--------	------	---	-------

(Продовження додатка А)

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	122,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	122,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	-	124,7
за розрахунками з бюджетом	1620	-	29,1
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	26,8
за розрахунками зі страхування	1625	-	4,0
за розрахунками з оплати праці	1630	-	9,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	112,4
Усього за розділом III	1695	-	279,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	401,8

(Продовження додатка А)**2. Звіт про фінансові результати за 2015 рік**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічни й період попереднь ого року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1021,7	-
Інші операційні доходи	2120	3,2	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1024,9	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(642,7)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(233,3)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(876,0)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	149,0	-
Податок на прибуток	2300	(26,8)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	122,2	-

Додаток Б

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство ТОВ «Астертех» Дата (рік, місяць, число)Територія Київ за ЄДРПОУОрганізаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою за КОАТУУвідповідальністю за КОПФГСередня кількість працівників, осіб 2 за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн.. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **03148, м. Київ, вул. Героїв космосу, 7;****(067) 352 8234**

КОДИ		
201	0	0
7	1	1
40515603		
803910000		
0		
-		

1. Баланс на 31.12.2016 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	4,8	5,6
знос	1012	(4,8)	(5,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	301,2	360,4
у тому числі готова продукція	1103	300,8	359,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5,0	11,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	41,5	36,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26,0	32,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6,4	10,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	21,78	29,5
Усього за розділом II	1195	401,8	480,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	401,8	480,1

(Продовження додатка Б)

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	122,2	153,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	122,2	153,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	124,7	139,8
за розрахунками з бюджетом	1620	29,1	32,6
за у тому числі з податку на прибуток	1621	26,8	33,7
за розрахунками зі страхування	1625	4,0	5,2
за розрахунками з оплати праці	1630	9,4	12,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	112,4	103,0
Усього за розділом III	1695	279,6	326,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	401,8	480,1

(Продовження додатка Б)

2. Звіт про фінансові результати за 2016 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1231,4	1021,7
Інші операційні доходи	2120	3,9	3,2
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1235,3	1024,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(769,1)	(642,7)
Інші операційні витрати	2180	(279,1)	(233,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1048,2)	(876,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	187,1	149,0
Податок на прибуток	2300	(33,7)	(26,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	153,5	122,2

Додаток В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство ТОВ «Астертех» Дата (рік, місяць, число)Територія Київ

за ЄДРПОУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою

за КОАТУУ

відповідальністю

за КОПФГ

Середня кількість працівників, осіб 2

за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн.. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **03148, м. Київ, вул. Героїв космосу, 7;****(067) 352 8234**

1. Баланс на 31.12.2017 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

			1801006
Актив	Код рядка	На початок	На кінець звітнього

		звітний періоду	періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	5,6	6,4
знос	1012	(5,6)	(6,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	360,4	419,6
у тому числі готова продукція	1103	359,8	418,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	17
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	36,6	31,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32,4	38,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,2	14
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	29,5	37,2
Усього за розділом II	1195	480,1	558,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	-	-
Баланс	1300	480,1	558,3

(Продовження додатка В)

Пасив	Код рядка	На початок звітний періоду	На кінець звітний періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	153,5	184,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	153,5	184,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	-	-

за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	139,8	164,6
за розрахунками з бюджетом	1620	32,6	46,1
за у тому числі з податку на прибуток	1621	33,7	40,6
за розрахунками зі страхування	1625	5,2	10,4
за розрахунками з оплати праці	1630	12,3	15,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	103	96,6
Усього за розділом III	1695	326,6	373,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	480,1	558,3

(Продовження додатка В)**2. Звіт про фінансові результати за 2017 рік**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічни й період попереднь ого року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1441,1	1231,4
Інші операційні доходи	2120	4,6	3,9
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1445,7	1235,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(895,5)	(769,1)
Інші операційні витрати	2180	(324,9)	(279,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1220,4)	(1048,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	225,3	187,1
Податок на прибуток	2300	(40,6)	(33,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	184,7	153,5

Додаток Г

Таблиця Г.1.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

№ п/ п	Фактори	Вага j-	Вага i-	Експер	Інтегра	Частка
1	2		3	4	5	6
1	Політико-правові фактори:					
1.1	Недосконалість та змінюваність законодавства	0,3	0,2	-2	-0,12	48,8
1.2	Жорстка та непрозора податкова політика		0,3	-4	-0,36	46,4
1.3	Відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства		0,2	-5	-0,30	47,0
1.4	Гальмування економічних реформ		0,2	-4	-0,24	47,6
1.5	Недосконалість процедури сертифікації товарів та послуг		0,1	2	0,06	50,6
Разом			1	-	-0,96	40,4
2	Економічні фактори:					
2.1	Зростання обороту роздрібної торгівлі	0,3	0,15	-2	-0,09	49,1
2.2	Збільшення виробництва споживчих товарів		0,15	3	0,14	51,4
2.3	Зростання грошових доходів населення		0,2	3	0,18	51,8
2.4	Зростання номінальної середньомісячної заробітної плати		0,2	3	0,18	51,8
2.5	Інфляційні процеси		0,3	-4	-0,36	46,4
Разом			1	-	0,05	50,45
3	Соціально-демографічні фактори:	0,1				
3.1	Несистематичні виплати заробітної плати		0,4	-1	-0,04	49,6
3.2	Невідповідність прожиткового мінімуму рівню мінімальної заробітної плати		0,2	-2	-0,04	49,6

(Продовження додатка Г)

№ п/п	Фактори	Вага j-ої групи (Гj)	Вага i-го фактору (Оi)	Експертна оцінка (ki) (від. (-5) до (+5))	«-»)Інтегральна оцінка (ki – бали) («+» або	Частка фактичного значення інтегрального показника (гі) (групи факторів (Rj)) у його максимальній оцінці, %
1	2		3	4	5	6
3.3	Високий рівень безробіття	0,1	0,2	-1	-0,02	49,6
3.4	Зменшення чисельності населення України		0,2	-2	-0,04	49,6
Разом			1	-	-0,14	48,6
4	Техніко-технологічні фактори:	0,3				
4.1	Зростання кількості освоєних нових видів продукції		0,5	5	0,75	57,5
4.2	Застосування сучасних технологій організації товароруху		0,3	3	0,27	52,7
4.3	Впровадження різних форм організації торгівлі		0,2	3	0,18	51,8
Разом			1	-	1,20	62,0
Підсумок за всіма факторами:		1	-	-	0,15	51,45

Додаток Д

Таблиця Д.1.

Аналіз внутрішнього середовища компанії

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Відносина	Відносина	Відносина	Відносина	Відносина
Кадри	- управлінський персонал	0,15	0,15	4	0,09	50,9
	- моральні цінності колективу		0,05	4	0,03	50,3
	- кваліфікація та досвід роботи співробітників		0,15	4	0,09	50,9
	- кадрова політика		0,10	3	0,05	50,5
	- плинність кадрів		0,10	4	0,06	50,6
	- продуктивність праці		0,20	4	0,12	51,2
	- контроль прийому робочої сили		0,10	3	0,05	50,5
	- виплати працівникам у порівнянні з конкурентами та середніми по галузі		0,10	4	0,06	50,6
	- застосування додаткових механізмів мотивації праці		0,05	3	0,02	50,2
	Разом		1	-	0,56	55,6
Фінанси	- робота з економічного планування	0,35	0,10	3	0,11	51,1
	- застосування заходів щодо ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів		0,05	2	0,04	50,4
	- прибуткова основна діяльність		0,10	4	0,14	51,4
	- якість системи обліку показників прибутку, рентабельності, витрат		0,05	3	0,05	50,5
	- облік та аналіз використання оборотних активів та основних фондів		0,10	2	0,07	50,7
	- інвестиційна привабливість підприємства		0,05	1	0,02	50,2
	- контроль за виконанням планів по реалізації продукції, прибутку; контроль за правильністю встановлення цін на товари		0,02	2	0,01	50,1
	- податкова дисципліна		0,06	3	0,06	50,6
	- роль власників у формуванні фінансової системи підприємства		0,04	4	0,06	50,6
	- фінансовий стан		0,08	4	0,11	51,1
	- можливості залучення короткострокового капіталу		0,06	3	0,06	50,6
	- можливості залучення довгострокового капіталу		0,15	2	0,11	51,1

(Продовження додатка Д)

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Вага j-ої групи (aj)	Питома вага (ai) i-го фактора	Експертна оцінка (xi)	Інтегральна оцінка (ai * xi)	Частка фактичного значення інтегрального показника (ri) (групи факторів)
	- достатність робочого капіталу	0,35	0,07	4	0,10	51,0
	- контроль за здійсненням витрат		0,08	2	0,06	51,0
	Разом		1	-	0,97	59,8
Клієнти	- збір необхідної інформації про ринок	0,3	0,15	3	0,14	51,4
	- номенклатура товарів та можливість розширення асортименту		0,15	4	0,18	51,8
	- частка ринку		0,15	-2	-0,09	49,1
	- зважена цінова політика		0,10	4	0,12	51,2
	- врахування потреб споживачів		0,10	4	0,12	51,2
	- якість методів та каналів збуту		0,05	3	0,05	50,5
	- рівень організації збуту продукції		0,10	4	0,12	51,2
	- результативність рекламної політики		0,10	1	0,03	50,3
	- проведення акцій, презентацій нових товарів, розпродажів		0,05	-2	-0,03	49,7
	- імідж, репутація і якість реалізованої продукції		0,05	1	0,02	50,2
Разом			1	-	0,65	56,5
Бізнес-процеси	- відповідність організаційної структури стратегічній орієнтації підприємства	0,2	0,03	4	0,02	50,2
	- стиль управління		0,05	4	0,04	50,4
	- престиж й імідж підприємства		0,02	1	0,01	50,0
	- організаційний клімат і культура підприємства		0,03	4	0,02	50,2
	- організація системи комунікацій		0,04	3	0,02	50,2
	- загальна система контролю за ефективністю господарювання		0,05	3	0,03	50,3
	- прийняття рішень із застосуванням прогресивних, інноваційних методів управління		0,04	2	0,02	50,2
	- взаємодія структурних підрозділів у досягненні поставлених цілей		0,04	3	0,02	50,2
	- класифікація, здібності й інтереси вищого керівництва		0,20	4	0,16	51,6
	- система стратегічного планування		0,20	3	0,12	51,2
	- стан устаткування й приміщень		0,30	3	0,18	51,8
Разом			1	-	0,65	56,5
Підсумок за всіма факторами:		1	-	-	2,83	78,3

Додаток Е

Таблиця Е.1.

Матриця «Ресурси – Реалізація стратегії»

Організацій на структура управління	y1	2	1	3	3	3	3	5	3	4	3
Організацій на культура	y2	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4
Імідж	y3	0	1	2	2	2	1	3	1	1	3
Фінанси	y4	4	4	5	4	5	4	5	0	5	4
Менеджери- виконавці стратегій	y5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5
Інформація	y6	3	3	3	3	4	3	3	0	3	4
Матеріальн о-технічна база	y7	3	3	3	3	2	2	2	0	2	3
Інновації	y8	3	2	3	2	2	1	2	0	1	3
Стратегічни й інструмента рій	y9	2	2	2	1	1	1	2	1	2	3
Стратег- лідер	y10	3	3	4	5	4	5	4	2	4	4
		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
		Досяг- нення	Комп- лексн а	Повне викон а-ння	Швид- кість реалі-	Швид- кість отри-	Адекват- ність страте-	Нестан- дартніс- ть	Інновацій- ність (сміливіст	Досягне- ння бажаної	Ефекти- вність реаліза

	страте- гічних цілей	реалі- зація страте- гічного набору	страте- гічних планів	зації страте- гічного набору	мання очікува- в-них результ- ат-тів	гічних змін	(унікаль- ність) страте- гічних змін	ь) стратегіч- них змін	стратегі- чної позиції	ції страте- гічного набору
--	----------------------------	---	-----------------------------	---------------------------------------	--	----------------	--	------------------------------	------------------------------	-------------------------------------

(Продовження додатка Е)

Таблиця Е.2.

Матриця «Здатності – Ресурси»

4	3	4	5	4	4	5	4	y1	Організаці- йна структура управління
4	3	4	5	4	4	5	4	y2	Організаці- йна культура
0	2	0	3	3	2	3	1	y3	Імідж
4	5	5	4	5	5	4	1	y4	Фінанси
4	4	5	5	5	5	4	3	y5	Менеджер- и- виконавці стратегій
3	3	3	3	4	4	3	3	y6	Інформація
2	3	3	2	3	4	2	1	y7	Матеріальн- о-технічна

									база
1	2	2	2	3	3	4	2	y8	Інновації
1	3	3	3	3	3	3	2	y9	Стратегічний інструментарій
5	5	4	4	5	4	5	3	y10	Стратег-лідер
z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8		
Стратегічний ситуаційний аналіз	Стратегічне планування	Трансформація ресурсів	Прийом у-вання до змін стратегічного клімату	Розвиток сильних сторін	Подолання слабких сторін	Управління персоналом	Навчання та самовдосконалення		

(Продовження додатка Е)

Таблиця Е.3.

Матриця «Здатності – Компетенції»

Стратегічний ситуаційний аналіз	Стратегічне планування	Трансформація ресурсів	Прийом у-вання до змін стратегічного клімату	Розвиток сильних сторін	Подолання слабких сторін	Управління персоналом	Навчання та самовдосконалення		
z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8		
5	4	4	4	4	3	4	4	c1	Стратегічне мислення
5	5	4	4	4	4	5	3	c2	Знання ринку й тенденцій зміни

									стратегічного клімату
4	5	5	3	4	4	4	3	с3	Знання сильних і слабких сторін стратегічного потенціалу
4	3	5	4	5	5	5	4	с4	Вміння організовувати
5	4	5	4	4	5	3	4	с5	Вміння координувати та регулювати
5	4	4	5	5	4	5	4	с6	Вміння працювати з людьми
3	2	3	2	1	3	2	2	с7	Вміння долати опір
4	2	4	3	2	2	4	3	с8	Загальні знання теорії стратегічного менеджменту
4	4	4	3	4	3	4	4	с9	Специфічні знання та досвід працівників
4	3	4	4	4	3	3	3	с10	Адекватне сприйняття дійсності

(Продовження додатка Е)

Таблиця Е.3.

Матриця «Реалізація стратегії–Здатності»

		Стратегічний ситуаційний аналіз	Стратегічне планування	Трансформація ресурсів	Адаптація до змін стратегічного клімату	Розвиток сильних сторін	Подолання слабких сторін	Управління персоналом	Навчання та самовдосконалення
		z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
Досягнення стратегічних цілей	x1	3,192	3,54	3,73	3,65	4,08	4,08	3,88	2,46
Комплексна реалізація стратегічного набору	x2	3,120	3,600	3,680	3,640	4,120	4,080	3,760	2,320
Повне виконання стратегічних планів	x3	3,152	3,515	3,606	3,758	4,091	4,000	3,939	2,455
Швидкість реалізації стратегічного набору	x4	3,300	3,600	3,633	3,800	4,167	4,033	3,967	2,500
Швидкість отримання очікуваних результатів	x5	3,323	3,581	3,677	3,871	4,194	4,065	4,000	2,548
Адекватність стратегічних змін	x6	3,571	3,714	3,857	4,000	4,286	4,143	4,107	2,679
Нестандартність стратегічних змін	x7	3,206	3,500	3,588	3,912	4,118	3,971	4,029	2,559

Інноваційність (сміливість) стратегічних змін	x8	3,583	3,417	3,750	4,500	4,167	3,917	4,500	3,250
Досягнення стратегічної маркетингової позиції	x9	3,448	3,690	3,862	3,966	4,241	4,138	4,034	2,586
Ефективність реалізації стратегічного набору	x1 0	3,000	3,417	3,472	3,722	4,028	3,917	3,861	2,472

Додаток Ж

Таблиця Ж.1.

Оцінка ефективності маркетингу

№ з/п	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	2	3	4	5
1	Спрямованість на покупця			
1.1	Чи розуміє керівництво важливість задоволення потреб споживачів?	Керівництво переважно, займається продажем старих і нових товарів усім, хто хоче їх придбати	Керівництво намагається обслужити широкий спектр ринків і потреб з однаковою ефективністю	Керівництво працює на обслуговування потреб і бажань чітко визначених ринкових сегментів, відібраних з врахуванням їх привабливості
1.2	Чи розробляються пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку?	Ні	Частково	Частіше так
1.3	Під час планування керівництво бере до уваги всю маркетингову систему?	Ні. Керівництво зайняте продажем товарів поточним покупцям і їхнім обслуговуванням	Частково. Основна маса зусиль витрачається на один з напрямів	Так. Керівництво бачить систему в цілому

II	Маркетингова інтеграція			
2.1	Чи високі маркетингова інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями в підприємстві?	Ні. Збут та інші маркетингові функції не інтегровані в "верхах" підприємства (підрозділів), виникають конфлікти, що ускладнюють роботу	Частково. Існують формальна інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями, однак рівень координації і кооперування робіт незадовільний	Так. Основні маркетингові функції ефективно інтегруються
2.2	Чи добре погоджена робота відділу маркетингу з іншими відділами?	Ні	Частково	Так
2.3	Як організовано процес розробки нових товарів?	Система зовсім невизначена і погано керована.	Формально така система існує, однак повноцінно застосовується лише зрідка	Система добре структурована і працює, як одна команда
III	Адекватність маркетингової інформації			

(Продовження додатка Ж)

№ з/п	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	2	3	4	5
3.1	Коли востаннє проводилося дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів?	Багато років тому	Кілька років назад	До 1 року
3.2	Чи добре керівництво ознайомлене з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів і розмірів партій замовлень?	Зовсім не ознайомлене	Частково ознайомлене	Добре ознайомлене
3.3	Які зусилля докладаються для зниження витрат на маркетинг?	Незначні або не докладаються взагалі	Деякі	Значні

IV	Стратегічна орієнтація			
M	У якому ступені проводиться маркетингове планування?	Керівництво мало займається маркетинговим плануванням	Керівництво складає щорічний план маркетингу	Керівництво має довгостроковий стратегічний план
4.2	Яке враження створює поточна маркетингова стратегія?	Поточна маркетингова стратегія не ясна	Поточна маркетингова стратегія ясна, являє собою продовження традиційної стратегії	Поточна маркетингова стратегія ясна, містить новаторські підходи
4.3	Якою мірою враховуються і плануються непередбачені обставини?	Керівництво мало задумується про непередбачені обставини або не враховує їх зовсім	Керівництво думає про непередбачені обставини, але майже не планує їх	Керівництво визначає найважливіші обставини і складає відповідні плани
V	Оперативна ефективність			
5.1	Чи добре маркетингова стратегія впроваджується?	Погано	Непогано	Успішно
5.2	Чи ефективно керівництво розподіляє маркетингові ресурси?	Ні	Частково	Так
5.3	Чи здатне керівництво швидко відреагувати на різні ситуації?	Ні	Частково	Так